

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Programové financování v působnosti Ministerstva  
obrany České republiky**

**Bc. Lucie Ševčíková**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Ševčíková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Programové financování Ministerstva obrany České republiky**

Název anglicky

**Programming financing of the Ministry of Defence of the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je charakterizovat programové financování a důsledky jeho aplikace v rezortu Ministerstva obrany České republiky. Současně bude uveden konkrétní projekt vyzbrojování armády České republiky za použití analytických metod a postupů projektového řízení.

### Metodika

V teoretické části diplomové práce budou nejprve popsány procesy, postupy a stávající legislativa programového financování v rámci rezortu Ministerstva obrany České republiky. Práce bude zaměřena na v současné době praktikovaný způsob řízení výdajové stránky státního rozpočtu České republiky a pozitiva a negativa tohoto systému. Teoretická část práce bude čerpat z odborné literatury a z vyhlášek a nařízení Ministerstva obrany ČR. V teoretické části bude použito popisné metody.

V praktické části bude charakterizováno programové financování na konkrétním projektu vyzbrojování Armády České republiky za použití analytických metod a dodržení postupů projektového řízení. V závěru se práce zaměří na návrhy řešení směřující k posílení hospodárnosti, efektivnosti, transparentnosti a účelnosti.

V praktické části bude použita metoda analýzy a komparace.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Programové financování, veřejné finance, rozpočet, informační systém o státní pokladně, koncepce výstavby Armády České republiky, projektové řízení

---

## Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

NAHODIL, F. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.

OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*, Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 190s., ISBN 80-86929-13-2

PITAŠ, J. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1 = National standard competences of project management version 3.1*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010. ISBN 978-80-214-4058-6.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vnitřní předpisy GŠ AČR

Vnitřní předpisy MO ČR

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2016

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 16. 12. 2016

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Programové financování v působnosti Ministerstva obrany České republiky" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. listopadu 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Františku Hřebíkovi Ph. D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala kolegům z Ministerstva obrany za vstřícnost a ochotu při poskytování potřebných informací. Manželovi za trpělivost a podporu při studiu.

# Programové financování v působnosti Ministerstva obrany České republiky

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá procesem alokace finančních zdrojů ze státního rozpočtu prostřednictvím programového financování v prostředí Ministerstva obrany.

Teoretická část diplomové práce se soustředí na popis, legislativní požadavky a teoretická východiska včetně procesu plánování, aby mohlo dojít k samotné realizaci projektu vyzbrojování.

V praktické části jsou nejdříve identifikovány oblasti, ve kterých dochází k realizaci jednotlivých projektů vyzbrojování a současně je popsáno projektové řízení u dané organizační jednotky v souladu se schváleným programem reprodukce majetku, kde jsou alokovány finanční prostředky nutné k financování projektu. Na příkladu konkrétního projektu vyzbrojování je představeno projektové řízení a programové financování.

V závěrečné části jsou uvedeny možné inovativní návrhy dalšího postupu implementace projektového řízení tak, aby docházelo k efektivnímu využití lidských zdrojů a současně byly plněny legislativní požadavky 3E (efektivnost, hospodárnost a účelnost vynakládaných prostředků).

**Klíčová slova:** Programové financování, veřejné finance, Ministerstvo obrany, rozpočet, informační systém o státní pokladně, správa majetku ve vlastnictví státu, koncepce výstavby Armády České republiky, projektové řízení, projekt vyzbrojování

# **Programming financing of the Ministry of Defence of the Czech Republic**

## **Summary**

This diploma thesis deals with the process of allocation of financial resources from the state budget through the programming financing within the Ministry of Defense.

The theoretical part of the diploma thesis focuses on the description, legislative requirements and the theoretical background, including the planning process, so that the implementation of the armaments project can be realized.

The practical part identifies areas where the implementation of individual armaments projects and projects is being carried out and at the same time describes project management at the given organizational unit in accordance with the approved asset reproduction programme, where the funds necessary to finance the project are allocated. Project management and program funding is presented on a specific armament project.

In the final part there are presented possible innovative proposals for further implementation of project management so that the effective use of human resources is achieved while at the same time meeting the 3E legislative requirements (efficiency, economy and efficiency).

## **Keywords:**

Programming Financing, Public Finances, Ministry of Defense, Budget, State Treasury Information System, State Property Ownership, Concept of Construction of the Army of the Czech Republic, Project Management, Armament Project

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Charakteristika programového financování .....	15
3.1.1 Vývoj programového financování .....	15
3.1.2 Programová alokace zdrojů .....	16
3.2 Institucionální versus programové financování .....	19
3.3 Kritéria hodnocení programů .....	21
3.4 Legislativní rámec programového financování, projektové řízení .....	25
3.5 Veřejné výdaje .....	27
3.5.1 Státní rozpočet a rozpočet Ministerstva obrany.....	27
3.5.2 Čerpání prostředků rozpočtu.....	31
3.5.3 Výdaje účelově určené na programové financování.....	33
3.6 Ministerstvo obrany .....	36
3.6.1 Organizační struktura civilně správní částí.....	36
3.6.2 Organizační struktura generálního štábu .....	37
3.6.3 Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany .....	39
3.6.4 Odbor logistiky, zabezpečení a podpory (OLogZP).....	40
3.7 Koncepce výstavby Armády České republiky (KVAČR) .....	41
3.7.1 Východiska pro tvorbu koncepce .....	41
3.7.2 Zdrojová východiska.....	41
3.7.3 Finanční náročnost.....	42
3.8 Plánování požadavků programového financování .....	44
3.9 Provázání plánování a rozpočtování .....	46
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>49</b>
4.1 Základní pojmy .....	49
4.2 Projekt vyzbrojování a předmět projektu vyzbrojování.....	51
4.3 Projektové řízení programu logistiky a jednotlivých investičních akcí.....	51
4.3.1 Odpovědnost jednotlivých osob.....	52
4.3.2 Zásady řízení programu .....	52
4.3.3 Plán komunikace projektového týmu .....	54
4.3.4 Realizace změn programu.....	55
4.3.5 Ukončení programu .....	55
4.3.6 Procesní model řízení jednotlivých akcí.....	55



4.3.7	Projektové řízení akcí .....	56
4.3.8	Etapy realizace akcí .....	57
4.3.9	Plán řízení rizik programu/projektu a akcí .....	59
4.4	Informační systém programového financování (ISPROFIN) .....	59
<b>5</b>	<b>Konkrétní realizace projektu .....</b>	<b>61</b>
5.1	Základní postupy řešení konkrétního projektu vyzbrojování.....	61
5.2	Zahájení projektu .....	62
5.3	Vydávání řídicí dokumentace .....	65
5.3.1	Registrace akce v databázi SMVS .....	67
5.3.2	Registrace akce – změna .....	70
5.3.3	Stanovení výdajů na financování akce.....	71
5.3.4	Změna SVFA – Příslib zdrojů .....	73
5.3.5	Změna SVFA .....	74
5.3.6	Změny bilance akce bez vlivu na závazné parametry vydané řídicí dokumentace.....	75
5.3.7	Závěrečné vyhodnocení akce.....	75
5.4	Zavedení vojenského materiálu do užívání.....	77
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>87</b>
8.1	Tištěné dokumenty .....	87
8.2	Elektronické dokumenty .....	88
8.3	Právní předpisy.....	89
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>91</b>
<b>10</b>	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>104</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Vztah mezi pojmy v rámci programového financování .....	17
Obrázek 2 Klouzavé řízení veřejných zdrojů .....	18
Obrázek 3 Logika institucionálního financování .....	20
Obrázek 4 Inputově-outputový model .....	24
Obrázek 5 Organizační struktura MO .....	38
Obrázek 6 Organizační struktura SVA MO .....	39
Obrázek 7 Schvalovací proces .....	48
Obrázek 8 Čtyřkolka se sklopnou korbou .....	78

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Kritéria hodnocení programových aktivit .....	22
Tabulka 2 Porovnání výdajů vedených v EDS/SMVS v letech 2008 až 2017 .....	35
Tabulka 3 Finanční prostředky plánované realizaci záměrů Koncepce .....	43

## **Seznam grafů**

Graf 1 Porovnání schváleného rozpočtu a čerpání v letech 2006–2016 .....	31
Graf 2 Porovnání čerpání výdajů v letech 2006–2016 .....	32
Graf 3 Porovnání celkového čerpání kapitoly MO (2013-2016) .....	33
Graf 4 Porovnání výdajů vedených v EDS/SMSVS v letech 2008-2017 .....	35
Graf 5 Podíl AČR na rozpočtu MO na realizaci záměrů Koncepce .....	43
Graf 6 Vize finančních prostředků rezortu MO ve střednědobém horizontu (mld. Kč) .....	44

# 1 Úvod

Programové financování je důležitou součástí veřejného sektoru každého státu, vzhledem k tomu, že slouží k alokaci peněžních prostředků ze zdrojů státního rozpočtu a zdrojů mimo státní rozpočet. Často je však zmiňováno v souvislosti s neefektivním vynakládáním finančních prostředků a také pro stále větší zadluženost našeho státu, přestože se Ministerstvo financí snaží vytvářet podmínky pro lepší výběr daní.

Nedávná kontrolní akce Nejvyššího kontrolního úřadu pod názvem „Peněžní prostředky určené na zajištění informační podpory systému financování programů a dotací a vybrané dotace a programy reprodukce majetku“ měla prověřit hospodárnost, efektivnost a účelnost výdajů v souvislosti s vytvářením, provozem a rozvojem informační podpory systému financování programů a dotací a ověřit přínosy této informační podpory ve vazbě na konkrétní programy v rámci období 2009 až 2016. Přestože existuje několik informačních systémů, ve kterých jsou shromažďována data o jednotlivých investicích, data jsou ve většině případů nekompletní a systémy tak neplní účel, pro který byly vytvořeny. Komplikací je samozřejmě také prodlužování programů a špatně nastavené indikátory a parametry, bez kterých lze jen těžko vyhodnotit splněné cíle programu.<sup>1</sup>

Česká republika dosáhla nejméně příznivého výsledku v mezinárodním srovnání vybraných výkonnostních ukazatelů rozpočtového procesu za rok 2015 (dosažená úroveň rozpočtové správy, tzv. Open Budget Index) v porovnání například se Slovenskem, Polskem, Maďarskem, Slovinskem nebo Německem.

Z tohoto důvodu je potřeba najít nová východiska, která by mohla najít cestu, jak srovnávat, popisovat a měřit cíle, indikátory, či parametry pro vyhodnocení plnění strategických úkolů v rámci jednotlivých programů reprodukce majetku. Do budoucna by se přeměny měly zaměřit k větší orientaci na hospodárné a efektivní rozdělování zdrojů. Důsledná orientace na transparentnost celého procesu veřejného financování je rovněž důležitou součástí. Teoreticky programové financování funguje skvěle, ale co se týče výkonné složky, tento systém značně pokulhává. Je to zapříčiněno nesystémovým plánováním, nevhodným přiřazováním zdrojů s také kvůli složitosti systému v rezortu.

---

<sup>1</sup> Kontrolní závěr z kontrolní akce NKÚ č. 15/31

Diplomová práce se zabývá problematikou programového financování v resortu obrany na příkladu konkrétního projektu vyzbrojování. Při zpracování bylo čerpáno z odborné literatury, z legislativy, a z internetových stránek Ministerstva obrany a Ministerstva financí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je charakterizovat programové financování a důsledky jeho aplikace v rezortu Ministerstva obrany České republiky. To znamená vystihnout postup zpracování řídicí dokumentace a navrhnout možné změny v oblasti programového financování, které je nedílnou součástí projektového řízení, a bez kterého by nebylo možno realizovat pořizování majetku a služeb v rámci jednotlivých složek Ministerstva obrany České republiky. Současně je uveden konkrétní projekt vyzbrojování armády České republiky za použití analytických metod a postupů projektového řízení z hlediska samotných a konkrétních postupů při realizaci předemtné investiční akce.

Dílčím cílem je přiblížení teoretických základů a následné zhodnocení činností při samotné realizaci projektu vyzbrojování za předpokladu dodržení všech postupů v souvislosti s dodržáním legislativy a také vnitřních předpisů Ministerstva obrany.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části diplomové práce bude vycházeno ze sběru dat a informací z odborné literatury s cílem získat aktuální data. Budou využity metody deskripce, analýzy a syntézy. Pomocí popisné metody bude objasněna historie a vývoj systému programové alokace výdajů. Dále bude popsán legislativní rámec při procesu programového financování. Současně budou přiblíženy veřejné výdaje, jehož je kapitola 307 Ministerstva obrany součástí. Bude přiblíženo obranné plánování, které je podstatnou součástí programového financování a s ním související dokument, který byl zpracován v souladu s bezpečnostními zájmy našeho státu a zásadně ovlivňuje plánování zdrojů v armádě.

Při zpracování praktické části diplomové práce bude čerpáno z vnitřních zdrojů organizace a také z konkrétní řídicí dokumentace vybraného modelu, na kterém bude objasněn proces programového financování. Nejdříve bude provedena charakteristika Ministerstva obrany a probíhajícího rozpočtového procesu. V neposlední řadě bude vylíčen proces projektového řízení s jeho jednotlivými fázemi a související procesy programového financování tak, aby byly poskytnuty všechny informace, jež budou určující pro další části diplomové práce. Pro průběh realizace projektu je zvolenou metodikou analýza samotného

procesu. Současně budou navrženy možné změny, nebo opatření, které by mohly přispět ke zlepšení efektivity práce.

Závěrečná část bude věnována zhodnocení současného stavu programového financování a navržení případných změn směřující k posílení hospodárnosti, efektivnosti, transparentnosti a účelnosti v průběhu realizace samotného projektu.

### **3 Teoretická východiska**

Následující část diplomové práce je zaměřena na popis teorie a podstaty programového financování jako takového. Nejdříve je popsána jeho historie, následuje vysvětlení pojmu programového financování a jeho srovnání ve vztahu k institucionálnímu financování. Diplomová práce se také zabývá programovou strukturou a kritérii hodnocení programů.

#### **3.1 Charakteristika programového financování**

Pokud hovoříme o programovém financování, je třeba si uvědomit, jeho dvě základní roviny. V obecné rovině mluvíme o systému řízení zdrojů a rovině méně obecné je chápána jako rozpočtová metoda. Tyto dvě roviny je nutné odlišovat. Dále je důležité si uvědomit, že rozpočtová metoda „programového financování“ nebude účelná, nebude-li funkční v rámci systému programové alokace zdrojů.

##### **3.1.1 Vývoj programového financování**

Na tuto problematiku lze nahlížet ze dvou hledisek. Zaprvé se nabízí intelektuální nebo akademické hledisko, které tvrdí, že lidé plní úkoly lépe, když znají pozadí, souvislosti a podstatu procesu, do kterého jsou zapojeni. Zadruhé a nejspíše vhodnější hledisko, které se snaží vyřešit problémy identifikované v průběhu plánování a programového rozpočtování jako zcela nové nebo něco, co je specificky určeno pro využití v aktivitách Ministerstva obrany.

O postupech rozpočtování a financování byly nalezeny záznamy v písemných materiálech firmy General Motors ve 20. letech 20. století, které bylo velice podobné programovému financování, jako známe dnes.

V prostředí federální vlády byla strategie zavedena jako součást systému válečného řízení výborem pro válečnou výrobu v roce 1942. Rozpočtování bylo spojeno s materiálem, protože materiál měl ve válečném období daleko větší význam než měna. Fungování Plánu řízení materiálu bylo založeno na potřebách armády. Bylo důležité sledovat identifikaci hlavních cílů a s nimi spojené programové cíle, ty byly definovány

v programových cílech. Tyto charakteristiky lze pokládat za rozpočtové programování. Postupně byla potřeba zajistit, aby rozpočtování nebylo již spojeno pouze s materiálem, ale i penězi.

V 70. letech 20. století ve Spojených státech v rámci činnosti Ministerstva obrany byl nově zaveden systém plánování, programování rozpočtování známý jako Planning Programming Budgeting System (dále jen PPBS).

PPBS jako rozpočtová strategie je plánována do víceletých období. Cílem této strategie je vytvořit systém řízení lidských, věcných a finančních zdrojů, které umožňuje jejich nejvhodnější kombinaci a tím zajišťuje účinnější alokaci zdrojů.<sup>2</sup> Při tvorbě rozpočtu dochází k rozdělení kompetencí mezi následujícími úrovněmi strategická, taktická nebo operační. Při plánování aktivit je propojována i samotná tvorba rozpočtu. Úplně první zmínky o této strategii můžeme najít již na konci 19. století, a to v řízení státní správy v USA mimo působnost Ministerstva obrany.<sup>3</sup>

System byl následně zaveden v některých evropských zemích (např. Francie, Holandsko, Švédsko nebo Velká Británie), a to včetně České republiky v polovině 90. let v resortu Ministerstva obrany.

System PPBS se však ukázal jako „*administrativně náročný alokační systém, v němž se plně nepodařilo eliminovat negativní roli byrokracie jako monopolisty na informace*“.<sup>4</sup> Z tohoto důvodu bylo nutné hledat jednodušší systémy zaměřující se především na alokaci zdrojů.

### 3.1.2 Programová alokace zdrojů

Alokace zdrojů znamená možnost jak optimálně využít disponibilní zdroje. Samotné řízení zdrojů můžeme realizovat různými způsoby. Jedním z nich je programová alokace zdrojů, která cíleně přiděluje disponibilní zdroje. Optimalizačním alokačním

---

<sup>2</sup> OCHRANA, F. *Využití vybraných metod rozpočtování, principu objektivizace a zvýšení efektivity veřejných výdajů z hlediska posílení priorit rozvoje lidských zdrojů v rámci rozpočtové sféry a rozpočtového procesu v ČR.* [online]. Národní vzdělávací fond. [citováno 11. 2. 2017]. Dostupné z [http://old.nvf.cz/rozvoj\\_lz/dokumenty/studie20.pdf](http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/studie20.pdf)

<sup>3</sup> KALOUDA, F., MECH, J., POVOLNÝ, P. *Metody analýz z výdajů státního rozpočtu.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing 2007. s. 29 – 30

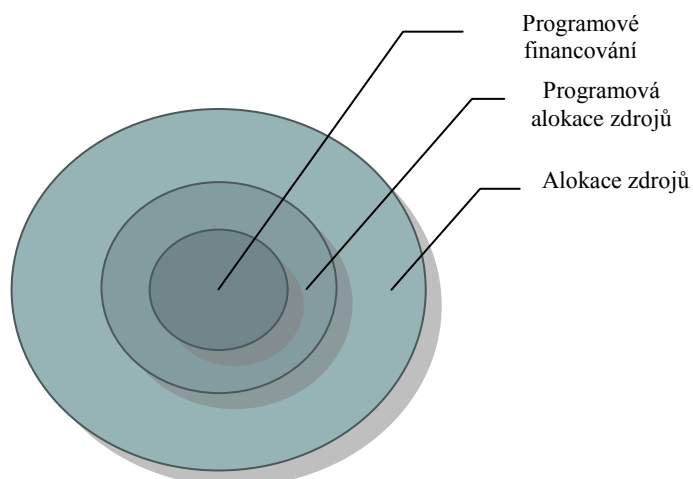
<sup>4</sup> OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování podnikatelských a nepodnikatelských aktivit.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 59



kritériem je minimalizace nákladů s ohledem na předpokládaný výstup, respektive maximalizace zisku vzhledem k vynaloženým nákladům.<sup>5</sup>

Alokace zdrojů je pojem nejširší. Programová alokace užší a programové financování pojmem nejužším. Vztahy mezi jednotlivými pojmy lze schematicky zobrazit následovně:

**Obrázek 1 Vztah mezi pojmy v rámci programového financování**



Zdroj: OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 9

V programové alokaci zdrojů lze vymezit tři druhy procesů lišící se svým obsahem a dobou trvání a jsou označovány jako fáze:

- plánovací (dlouhodobý časový horizont)
- programovací (střednědobý časový horizont)
- rozpočtové (krátkodobý časový horizont)

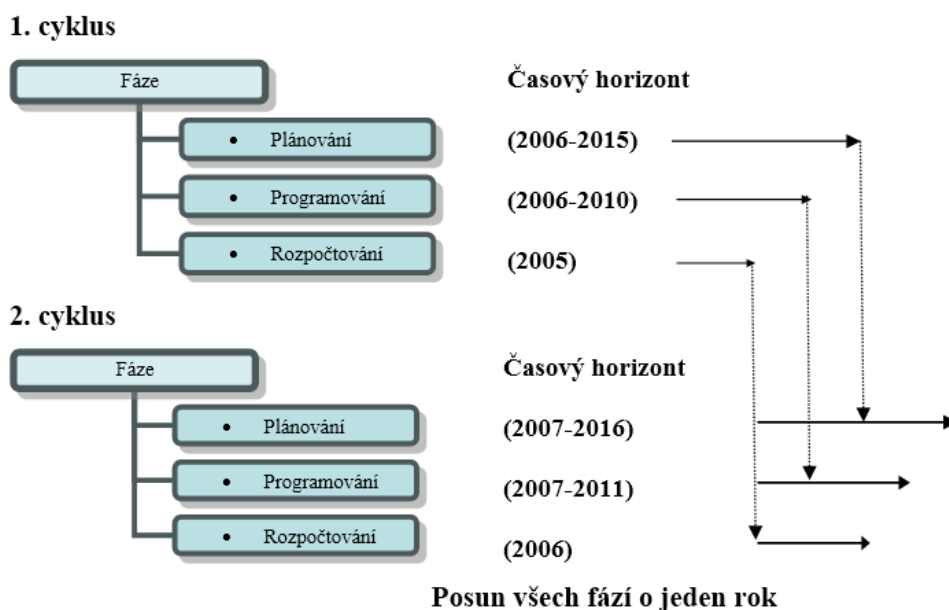
Jedná se o jednotlivé časové úseky v alokaci zdrojů, v nichž se odehrávají jednotlivé plánovací, programovací a rozpočtové procesy.

---

<sup>5</sup> OCHRANA, F., *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*, 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, s 10

Programové financování je součástí klouzavého systému řízení zdrojů, které jsou alokovány účelově, a v případě potřeby je možné cíleně omezovat s ohledem na priority jednotlivých programů. Smyslem klouzavého systému je každoroční přezkoumání cílů a priorit tak, že si jednotlivé fáze zachovávají stejně dlouhý časový horizont. Podstatu vyjadřuje následující obrázek.

**Obrázek 2 Klouzavé řízení veřejných zdrojů**



Zdroj: OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 11

V zobrazeném případě se předpokládá desetiletý horizont pro dlouhodobou fázi, pětiletý horizont pro programovou fázi a roční časový horizont pro fázi rozpočtování. Po uplynutí výchozího roku 2006 se všechny fáze posunou o další rok tak, že si zachovají stejný časový horizont, z čehož vyplývá, že doba plánování je desetiletým výhledem řízení zdrojů, fáze programování je pětiletým výhledem a fáze rozpočtování jednoletým výhledem při řízení zdrojů.

Klouzavé řízení má zabezpečit neustále přehodnocování programů a alokace zdrojů za účelem včasného rozpoznání nedostatků a chyb v tom lepším případě a v tom horším naprostou zbytečnost programů a jejich okamžité zrušení.

Výchozím bodem pro alokaci zdrojů je plánovací fáze, která má dlouhodobý časový horizont a v průběhu jsou definovány možné směry výdajových politik. V ČR jsou diskuse vedeny v rámci střednědobého výhledu použití zdrojů i při přípravě státního

rozpočtu. Toto je potřeba změnit a vytvořit „*efektivní manažerský systém alokace veřejných zdrojů*“<sup>6</sup> pomocí dlouhodobého plánování. K tomu je třeba znát výchozí hodnotu lidských, materiálních a finančních zdrojů. S větším počtem plánovaných let je určení budoucích stavů výdajů problematičtější. Realizování cílů výdajových politik je závislé na dvojích zdrojích. Rozlišujeme disponibilní a požadované neboli skutečně potřebné zdroje, které mnohdy převyšují možnosti disponibilních zdrojů. Při kalkulaci potřeb je nutno počítat s disponibilními zdroji, které zahrnují právě oblast lidských, materiálních a finančních zdrojů. Ve skutečnosti potřeba přesahuje možnosti těchto zdrojů daného resortu. Problém je, které potřeby a k nim definované cíle výdajových politik lze s omezenými zdroji krýt, a na které cíle již nejsou prostředky. Může také docházet k mimořádným situacím, které vedou k přehodnocení priorit schválených programů v dané oblasti. Z hlediska tvorby dlouhodobého záměru je třeba definovat potřebné zdroje a podrobně je strukturovat.

### **3.2 Institucionální versus programové financování**

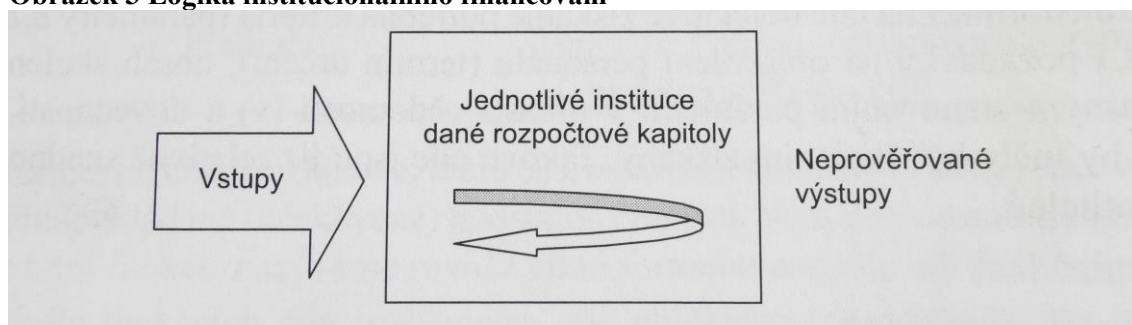
V dřívějších letech bylo při sestavování rozpočtu často používáno institucionální rozpočtování, díky kterému nebyl proces sestavování návrhu státního rozpočtu nijak složitý, avšak neumožňoval sledování efektivního využívání veřejných zdrojů. Pro tento typ rozpočtování je důležitá organizační struktura. To znamená, že při sestavování rozpočtu si daná instituce nárokuje prostředky, které potřebuje pro svoji existenci. V tomto způsobu financování chybí informace, jak byly tyto prostředky použity. Jestli jejich použití přineslo nějaké účelné výstupy nebo byly pouze použity pro běžné fungování této instituce.<sup>7</sup> Tento způsob financování více popisuje následující obrázek č. 3. Můžeme zde vidět, že získané zdroje byly použity, aniž by bylo, jakkoliv zjištěno jejich účel či efektivnost.

---

<sup>6</sup> OCHRANA, F., *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*, 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, s 12

<sup>7</sup> OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 36 – 40

**Obrázek 3 Logika institucionálního financování**



Zdroj: OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*, s. 36

Výdaje z rozpočtu instituce jsou většinou spotřebovány na fungování samotné organizace, častěji jsou preferovány běžné výdaje nad kapitálovými. Tím daná organizace sice dokáže bezproblémově fungovat, ale bez jakýchkoliv prokazatelných výsledků. Institucionální pojetí rozpočtu je především o maximálním objemu finančních prostředků pro administrativu bez ohledu na efektivní využití finančních prostředků. Může se tedy stát, že organizace každý rok nárokuje prostředky, aniž by byla prokázána jejich účelnost a mnohdy i smysl existence dané organizace.<sup>8</sup> Východiskem z tohoto zakonzervovaného typu financování může právě být programové financování.

Programové financování je druhem financování, které je účelné, cílově orientované a vedené do programové struktury. Při tomto způsobu financování jsou známy důvody, proč by měly být dané akce financovány. Cílově orientované financování znamená, že jsou předem stanoveny, což umožňuje zpětné hodnocení jejich plnění. Rovněž organizační struktura se zde chová jako potencionální nabídka prostředků. Již tedy není měřítkem pro financování samotná existence instituce (jak je tomu v případě institucionálního financování), ale účelně definovaná akce, která vychází z předem stanovaných cílů. Těmto cílům jsou jednotlivé prostředky přidělovány podle jejich důležitosti. V rámci programového financování tvoří cíle základ programové struktury, které nám říkají, jak účelně s alokovanými zdroji zacházet. Tyto cíle jsou uspořádány do jednotlivých rovin podle obecnosti, a to na obecné, zvláštní a specifické cíle.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing 2002, str. 93 s. ISBN 80-86395-21-9

<sup>9</sup> OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 41 – 43

### 3.3 Kritéria hodnocení programů

Při realizaci jednotlivých procesů v rámci programů musí být vytvořeny instituty správců hlavního programu, správců programů a správců programového prvku, ti jsou zodpovědní za manažerské vedení a za hospodárnou, efektivní a účelnou realizaci programových činností v jejich působnosti. Zodpovídají za věcnou správnost, včasnost, ekonomické nakládání s přidělenými zdroji a také za aktualizaci údajů uvedených v konkrétních programech v rámci výdajového prvku. Provádí kalkulace v souladu s možnostmi disponibilních zdrojů a na základě požadavků jednotlivých správců jsou pak sestavovány programové střednědobé plány daných resortů a následně je sestavován návrh státního rozpočtu pro daný rozpočtový rok.

Pro hodnocení programů pak můžeme využít různé ukazatele s ohledem na to, které kritérium je pro nás důležité. Možná kritéria uvádí následující tabulka č. 1<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> tamtéž str. 52-53

**Tabulka 1 Kritéria hodnocení programových aktivit**

Obecné hodnotící hledisko	Selektivní kritérium	Forma sledování	Nejvhodnější program
3E	Hospodámst	Minimalizace nákladů	Ideální je program s nejnižší cenou
	Efektivnost	Náklady na jednotku výstupu	S nejnižšími náklady na sledovanou naturální jednotku
	Účelnost	Míra uspokojení (užitku)	S nejvyšší mírou užitku s ohledem na vynaložené náklady
Peněžní hodnocení efektivnosti investičních programů	Čistá současná hodnota	Maximalizace čistého peněžního přínosu	S nejvyšším rozdílem mezi čistou současnou hodnotou přínosů a současnou hodnotu nákladů
	Výnosnost (rentabilita)	V procentech výnosnosti investice měřené jako podíl průměrného ročního zisku k nákladům na investici	S nejvyšším průměrným čistým ročním ziskem
	Doba splacení	Doba návratu vložených nákladů na investici	Ta varianta, u níž nejříve tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici
	Vnitřní výnosové procento	Diskontní míra	S nejvyšším vnitřním výnosovým procentem
Časové	Termíny	Časové jednotky	Nejlépe splněné časové požadavky
Plnění působnosti	Obsahový soulad s přijatým dokumentem	Procento plnění působnosti	Instituce (systém) s nejlepšími výstupy v oblasti působnosti
Hodnocení kvality	Uživatelské aktivity	Stupeň uspokojení uživatele	Program s nejvyšším hodnocením užitku

Zdroj: OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 52-53

Jak je patrné, že kritérií pro hodnocení je mnoho. Nejvýznamnější kritéria jsou kritéria tzv. 3E (Economy, Effectiveness, Efficiency). Nejedná se pouze o kritéria hodnocení programů, ale co se týče hlediska 3E, tedy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti, je součástí hlavních cílů finanční kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Tyto principy by měly být uplatňovány především ve veřejné správě při vynakládání veřejných prostředků a při jakékoli jiné činnosti.

**Kritérium hospodárnosti** si žádá při použití minimálních zdrojů zachování požadovaného standardu. V dnešní době se bohužel při realizaci veřejných zakázek ukazuje jiný problém, že je vybrána varianta s nejnižší nabídkovou cenou, ale ve výsledku neplní požadovanou úroveň, což nelze dopředu ovlivnit.

**Kritérium efektivity** je vhodným kritériem pro veřejnou správu. Sledujeme peněžní vstupy a naturální výstupy. Ne vždy je nejméně nákladová varianta vhodná na výběr, důležité je sledovat i cílové dodržování standardů.

**Kritérium účelnosti** je významným měřítkem pro hodnocení konečného stavu, do kterého se chceme dostat. Pokud dosažený cíl odpovídá očekávanému cíli, pak lze konstatovat, že systém nebo organizace pracuje účelně. V programovém financování měříme očekávané výsledky s těmi dosaženými. Porovnávat je můžeme nejen v průběhu realizace programů, ale také při zadávání veřejných zakázek.

Při hodnocení je potřeba postupovat a klást si otázky trochu z jiné strany. Nejdříve musíme řešit účelnost, tedy si položit otázku, zda je výsledek výběru by byl schopen zabezpečit realizaci požadavku uživatele. Následně řešíme efektivnost výdajové aktivity za podmínky dodržení hospodárného využití zdrojů.<sup>11</sup>

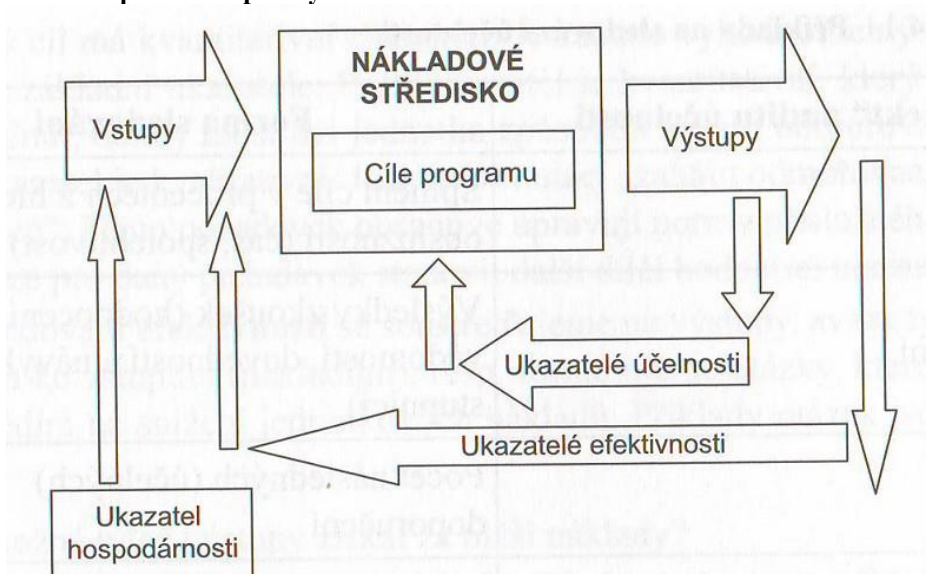
Při dodržení těchto kritérií musíme u jednotlivých programových aktivit stanovit ukazatele hodnocení programů. Je možno použít tzv. inputově-outputový model (nákladově výstupový), který je znázorněn na obrázku č 4. Při posuzování účelnosti sledujeme výstupy v podobě výsledků, tj. produktů srovnávací metodou.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> OCHRANA, F. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2006. s. 65 –66

<sup>12</sup> tamtéž

**Obrázek 4 Inputově-outputový model**



Zdroj: OCHRANA, F., *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů*, 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, s 67

Při realizaci veřejných zakázek je tak třeba uvažovat nad stanovenými kritérii hodnocení. Ne vždy je vhodné stanovit pouze jediné kritérium, např. nejnižší nabídkovou cenu. Pro konečného uživatele by mohlo toto jediné kritérium znamenat nespokojenost s dodaným zbožím.

Programové rozpočtování by nemělo fungovat bez controllingu. Je potřeba monitorovat výdajové aktivity ať už přímo v procesu, nebo až konečné výsledky. Jedná se především o sledování pomocí finančních kontrol, dokumentárních kontrol a také pomocí auditu. Tyto kontroly provádí v rámci své činnosti Nejvyšší kontrolní úřad, kdy je sledováno procesně právní hledisko a účetní stránka.<sup>13</sup>

Při realizaci jednotlivých požadavků uživatelů, je potřeba monitorovat dosažení cílů programů, což jsou očekávané výstupy aktivit, které kontroluje správce programu. Jde o vyhodnocování reálných stavů s plánovanými cíli popsány v dokumentaci programu. Odchytky o těchto cílů je nutno posoudit s ohledem na reálné potřeby správců programů, a tedy té jistoty, že budou popsány další požadavky v dokumentaci výdajových programů.

<sup>13</sup> Věstník Nejvyššího kontrolního úřadu, Praha, 2000, ročník VII, částka 1, s. 41.



### 3.4 Legislativní rámec programového financování, projektové řízení

Programové financování upravuje celá řada právních předpisů a nařízení.<sup>14</sup> Obsahem diplomové práce je především charakteristika programového financování a souvisejícího projektového řízení, tudíž součástí teoretické části je popisována pouze ta právní úprava, která se tohoto způsobu financování a řízení bezprostředně týká.<sup>15</sup>

Základním kamenem pro správu veřejných výdajů a příjmů je **zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění**. Upravuje tvorbu, funkci a náplň střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního závěrečného účtu, příjmy a výdaje státního rozpočtu, státní finanční aktiva a pasiva, finanční hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami, finanční kontrolu, podmínky zřizování státních fondů, způsob řízení státní pokladny a řízení státního dluhu a hospodaření s prostředky soustředěnými v Národním fondu.<sup>16</sup>

Programové financování upravuje **vyhláška č. 560/2006 Sb. O účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku, ve znění pozdějších předpisů** a **Pokyn MF ČR č. R 1-2010**. Tyto dokumenty upřesňují postup Ministerstva financí, správce programů a účastníků programu při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programů a také akcí a projektů. Kromě toho pokyn upřesňuje provozování informačního systému programového financování.<sup>17</sup>

Realizace finanční kontroly ve státní správě je prováděna podle **zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě**. Zákon uvádí metody a obecné principy, jež vycházejí z předpisů Evropské unie, jedná se především o hospodárnost, efektivnost a účelnost. Finanční kontrola u Ministerstva obrany je prováděna nejen prostřednictvím finančního informačního systému, kdy jsou finanční prostředky vázány přímo do integrovaného systému o státní pokladně (IISSP), ale je prováděna i tzv. papírově na základě vnitřního předpisu.

---

<sup>14</sup> Za právní předpisy jsou pro potřebu tohoto dokumentu považovány ústavní zákony, zákony, vyhlášky, příp. nařízení vlády a mezinárodní smlouvy vyhlášené ve Sbírce mezinárodních smluv

<sup>15</sup> <https://www.zakonyprolidi.cz/>

<sup>16</sup> zákon 218/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

<sup>17</sup> vyhláška č. 560/2006 Sb a Pokyn MF ČR č. R 1-2010

S majetkem státu musí být hospodařeno podle **zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů**. Upravuje způsoby a podmínky hospodaření s majetkem České republiky, vystupování státu v právních vztazích, jakož i postavení, zřizování a zánik organizačních složek státu.<sup>18</sup>

Stanovení způsobu zadání a Zadávání veřejných zakázek musí být v souladu se **zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů**. Zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek, včetně zvláštních postupů předcházejících jejich zadání, povinnosti dodavatelů při zadávání veřejných zakázek a při zvláštních postupech předcházejících jejich zadání, uveřejňování informací o veřejných zakázkách, zvláštní podmínky fakturace za plnění veřejných zakázek, zvláštní důvody pro ukončení závazků ze smluv na veřejné zakázky, informační systém o veřejných zakázkách, systém kvalifikovaných dodavatelů, systém certifikovaných dodavatelů, dozor nad dodržováním tohoto zákona.<sup>19</sup>

V souladu s požadavkem Bílé knihy o obraně České republiky byla vydána „**Směrnice pro řízení projektů vyzbrojování v rezortu Ministerstva obrany**“ (dále jen „Směrnice“), na uplatňování nástrojů projektového řízení v rezortu Ministerstva obrany. Ve směrnici byly vymezeny metody, postupy projektového řízení, procesy a procesní činnosti projektů vyzbrojování při řízení životního cyklu vojenského materiálu.

Zásady pro uplatňování nástrojů a organizaci projektového řízení, ale pouze v případě tzv. pilotních projektů jsou nařízeny rozkazem ministra obrany č. 13/2003 Věstníku „**Organizace, plánování a řízení pilotních projektů v rezortu Ministerstva obrany**“.

Dalším důležitým dokumentem je rozkaz ministra obrany č. RMO č. 24/2010 Věstníku „**Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany**“, který ve čl. 5 odst. 5 pouze v obecné rovině a nezávazně vytváří předpoklad pro uplatňování nástrojů projektového řízení v rezortu MO: „*Cíle třetí úrovně stanovují vedoucí zaměstnanci přímo podřízení ministrově obrany v návaznosti na cíle druhé úrovně a stávají se jejich manažery.*

---

<sup>18</sup> č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

<sup>19</sup> zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších předpisů

*Manažeři cílů řídí jejich dosažení a tam, kde to je účelné, k tomu využívají nástroje projektového řízení.*<sup>20</sup>

„**Metodika střednědobého a ročního plánování rezortu MO**“, čj. 613-1/2011-3691 ze dne 26. 10. 2011 konkretizuje požadavek na uplatňování nástrojů projektového řízení a ukládá orgánům vyzbrojování následovně: „*Orgány vyzbrojování u požadavků charakteru vojenského materiálu vyhodnotí potřebu nástrojů projektového řízení a předloží návrh statutu a složení integrovaného projektového týmu ke schválení ministru obrany.*“<sup>21</sup>

### **3.5 Veřejné výdaje**

Veřejné výdaje jsou nezbytnou součástí příjmů a výdajů v rámci ekonomiky. Především výdaje na nákup zboží a služeb tvoří důležitou část agregátní poptávky. Pokud tyto výdaje mají rostoucí charakter je ovlivňována celková zaměstnanost a produkce v ekonomice.

Mezi faktory růstu veřejných výdajů patří sociální a demografické faktory, prahové efekty a válečné události, inflační tendence, vyšší nákladovost služeb, technologické změny, politické zájmy a vlivy. Nesoulad mezi rozpočtovými příjmy a výdaji se projevuje přebytkem (kladný rozdíl mezi příjmy a výdaji) nebo schodkem (záporný rozdíl mezi příjmy a výdaji).

#### **3.5.1 Státní rozpočet a rozpočet Ministerstva obrany**

Státní rozpočet je jedním ze základních nástrojů hospodářské politiky – součástí systému veřejných financí, který dále zahrnuje i hospodaření státních fondů, územních samospráv, zdravotních pojišťoven a různých mimorozpočtových organizací. Reprezentuje finanční plán hospodaření státu pro daný rozpočtový rok formou zákona o státním rozpočtu. Jedná se o souhrn očekávaných příjmů a výdajů, nejdůležitější bilanci státu. Je zásadním prostředkem přerozdělování financí občanů za účelem zajištění základních

---

<sup>20</sup> RMO 24/2010 Věstníku Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany

<sup>21</sup> Metodika střednědobého a ročního plánování rezortu MO, 2011, str. 13. odst. 2).

funkcí státu, tj. politických, ekonomických a sociálních, ze kterých mají užitek všichni občané. Skrze státní rozpočet vláda uskutečňuje své programové priority.<sup>22</sup> Rovněž se jedná o podstatný nástroj rozpočtové a stabilizační politiky státu, ... *z tohoto pohledu je významným nástrojem ovlivňování ekonomiky a řízení. Využívání státního rozpočtu jako nástroje stabilizační politiky je praktickým důsledkem stabilizační funkce veřejných financí* ...<sup>23</sup>

Schvalování státního rozpočtu podléhá rozpočtovému procesu, který je rozvrhnut do jednotlivých fází, kterými jsou návrh, schvalování, plnění a kontrola. Návrh je zpracován Ministerstvem financí (dále jen MF) na základě návrhů jednotlivých kapitol a je projednáván ve vládě a parlamentních výborech. Poté je předložen do parlamentu ke schválení, které se koná v několika kolech. Po jeho schválení v podobě zákona dochází k jeho realizaci, za niž je odpovědné MF. Etapa kontroly probíhá během plnění státního rozpočtu. Po skončení rozpočtového období je parlamentem schvalován státní závěrečný účet.<sup>24</sup>

Kapitola MO je součástí státního rozpočtu a je označena číslem 307. Je vymežována státním rozpočtem a zákony, zejména zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. Také je ovlivňována i jinými faktory, a to např. vládními prioritami a pokyny MF pro sestavování státního rozpočtu. Při sestavování rozpočtu kapitoly hraje svoji roli také předběžný výhled příjmů a výdajů státního rozpočtu vypracovaný MF.<sup>25</sup>

Financování Ministerstva obrany se odráží v jeho rozpočtu. Rozpočet tvoří příjmy a výdaje a upravuje je normativní výnos ministerstva obrany č. 35/2013 Věstníku, Vedení evidence příjmů a výdajů rezortu Ministerstva obrany, realizace předběžné řídicí kontroly a rezervace peněžních prostředků ve Finančním informačním systému, v Informačním

---

<sup>22</sup> Ministerstvo financí České republiky: Státní rozpočet 2014: [online]. c2005-2013 [citováno 03. 2. 2017]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/rozpocet-v-kostce/statni-rozpocet-v-kostce-2014-17501>>

<sup>23</sup> PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing 2002. s. 174 - 175

<sup>24</sup> STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha: Computer Press 1998. s. 84 - 85

<sup>25</sup> OCHRANA, F. *Vybrané problémy financování a ekonomiky obrany*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1998. s. 35 - 36

systemu o službě a personálu a v Integrovaném informačním systému Státní pokladny (dále jen „NVMO č. 35/2013“).

Z příjmového a výdajového rozpočtového bankovního účtu lze realizovat pohyby pouze tehdy, kdy jsou prostředky rezervovány v Integrovaném informačním systému o státní pokladně (dále jen IISSP). Tato rezervace je prováděna správcem rozpočtu prostřednictvím finančního informačního systému po provedené finanční kontrole při řízení veřejných výdajů před vznikem závazku, kterou uskutečnil příkazce operace a správce rozpočtu.

### **Příjmy resortu obrany České republiky**

Příjmy kapitoly Ministerstva obrany ČR se podle hlavních kategorií a kategorií třídí na nedaňové příjmy, které zahrnují příjmy z podnikání a z vlastnictví majetku, administrativní poplatky a jiné poplatky a platby, kapitálové příjmy; úroky z tuzemských úvěrů, půjček, vratných finančních výpomocí; vkladů a ážio; úroky ze zahraničních úvěrů, půjček, vratných finančních výpomocí a vkladů; a jiné nedaňové příjmy.<sup>26</sup>

Mezi daňové příjmy, mezi které patří daně z příjmu a kapitálového majetku, daně z majetku, daně za zboží a služby, daně z mezinárodního obchodu a transakcí, pojistné, sankce uložené v daňovém řízení, sankce související se zdravotním pojištěním.<sup>27</sup>

Kromě výše uvedených resort obrany mezi příjmové rezortní prostředky zahrnuje z větší části příjmy z pojistného na sociální zabezpečení, z příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dále jsou v oblasti příjmů zahrnuty například prostředky získané odprodejem nepotřebného majetku.

Nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery, na kterých plnění se podílejí prostředky z prodeje majetku země, se kterým hospodaří MO, přijaté transfery ze zahraničí s účastí v NATO, nedaňové a kapitálové příjmy a ostatní převody z vlastních fondů, přijaté pojistné náhrady.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> STROPNICKÝ, Martin. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2015. Ministerstvo obrany [online]. (PDF). 2016. [cit. 2017-9-26]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146/>

<sup>27</sup> tamtéž

<sup>28</sup> STROPNICKÝ, Martin. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2016. Ministerstvo obrany [online].(PDF). 2017. [cit. 2017-5-20]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.mo>

## Výdaje resortu obrany České republiky

Výše rozpočtu je ovlivňována pozitivním i negativním vlivem světové ekonomiky. Pod vlivem globální hospodářské a finanční krize v roce 2008 a kontinuálně v roce 2009 došlo k sporným opatřením v rozpočtu Ministerstva obrany. Rozpočet klesal i v navazujících letech a přispíval tak ke stabilizaci veřejného rozpočtu. Snižování obranného rozpočtu nebylo ani tehdy, a není ani dnes udržitelné. Stabilita rozpočtu je důležitá pro plánování dlouhodobých investic.

Pro vytvoření představy o rozpočtu resortu Ministerstva obrany byla vyhledána a použita data z *Návrhů státních závěrečných účtů* za roky 2014–2016 a také publikací *Trendy a fakta MO* v letech 2012–2017.

Hlavním zdrojem hospodaření Ministerstva obrany v roce 2016 byly prostředky státního rozpočtu v celkové výši 47,783 mld. Kč. V průběhu roku byl upraven mimorezortními rozpočtovými opatřeními Ministerstva financí na částku 48,072 mld. Kč. Na rozdíl od roku 2015 byl schválený rozpočet vyšší o 4 mld. Kč a rozpočet po změnách vyšší o 3,5 mld. Kč. Po zapojení finančních zdrojů státního rozpočtu, nároků z nespotřebovaných výdajů a mimorozpočtových zdrojů dosahoval konečný rozpočet 49,719 mld. Kč, což představuje jeho navýšení oproti konečnému rozpočtu roku 2015 o 0,66 mld. Kč. Z tohoto objemu bylo k 31. prosinci 2016 vyčerpáno 45,671 mld. Kč, což představuje 91,86 % konečného rozpočtu. K pokrytí potřeb resortu Ministerstva obrany byly v roce 2016 kromě prostředků státního rozpočtu (44,239 mld. Kč) využity rovněž nároky z nespotřebovaných výdajů minulých let (1,238 mld. Kč) a mimorozpočtové zdroje (0,194 mld. Kč).<sup>29</sup>

V následujícím grafu je zobrazeno porovnání celkového čerpání kapitoly MO v letech 2006–2016, pro zpracování podílu čerpání státního rozpočtu kapitoly MO byly použity údaje měsíčního pokladního plnění státního rozpočtu z webových stránek Ministerstva financí a pro zpracování podílu čerpání kapitoly MO na HDP byla použita makroekonomická predikce české republiky z ledna 2017 taktéž z Ministerstva financí.

I přes pozitivní obrat v trendu vývoje výdajů na zabezpečení obrany se i v roce 2016 ukazatele schváleného rozpočtu, rozpočtu po změnách a dosaženého čerpání stále

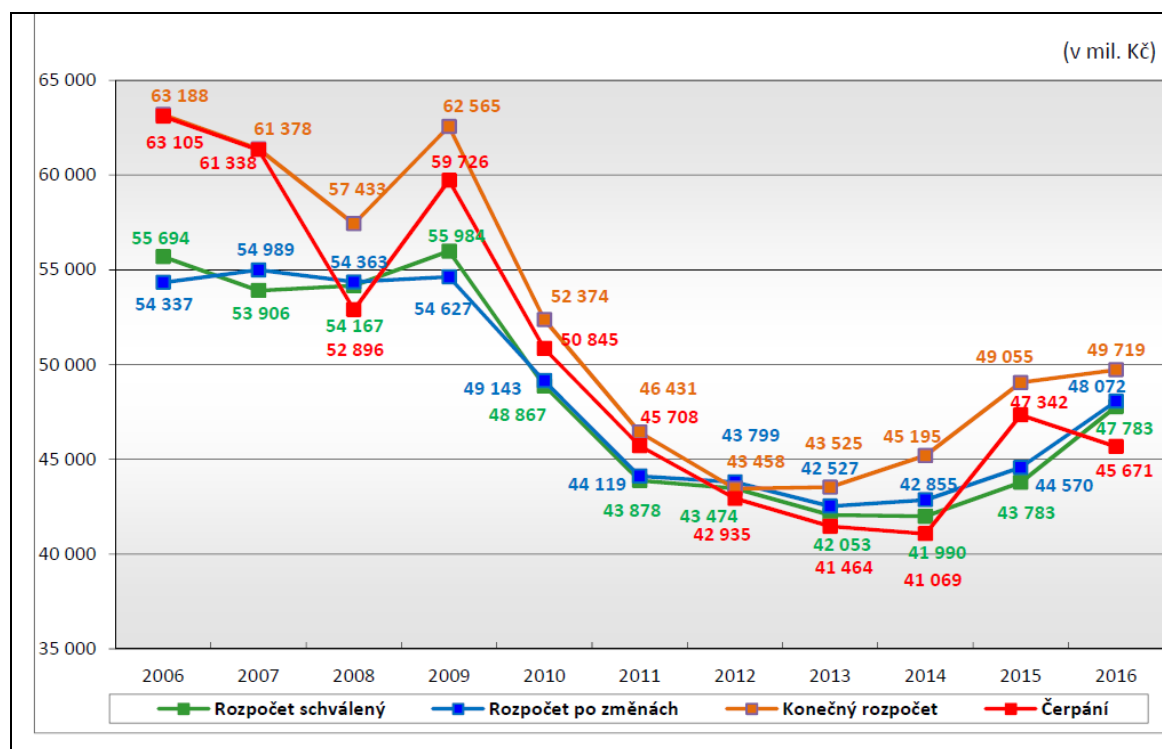
---

cr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146

<sup>29</sup> tamtéž

pohybovaly pod úroveň let 2006 až 2010. Přehled o vývoji v oblasti stanoveného rozpočtu, rozpočtu po změnách a dosaženém čerpání za roky 2006 až 2016 je uveden v následujícím grafu č. 1.

**Graf 1 Porovnání schváleného rozpočtu a čerpání v letech 2006–2016**

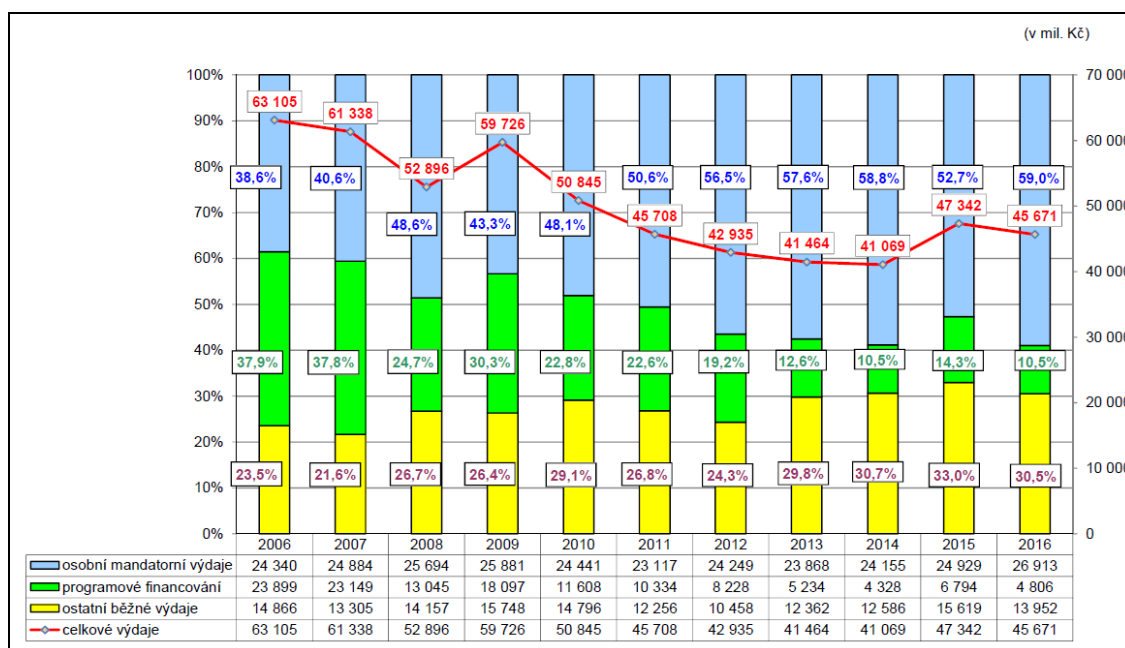


Zdroj: Návrh Státního závěrečného účtu za rok 2016 kapitolu 307

### 3.5.2 Čerpání prostředků rozpočtu

Čerpání již konkrétních výdajů (osobních mandatorních výdajů, výdajů na programové financování a ostatních běžných výdajů) v porovnání s celkovými výdaji v letech 2006–2016 ukazuje graf č. 2. Výdaje na programové financování mají dlouhodobě klesající charakter.

**Graf 2 Porovnání čerpání výdajů v letech 2006–2016**



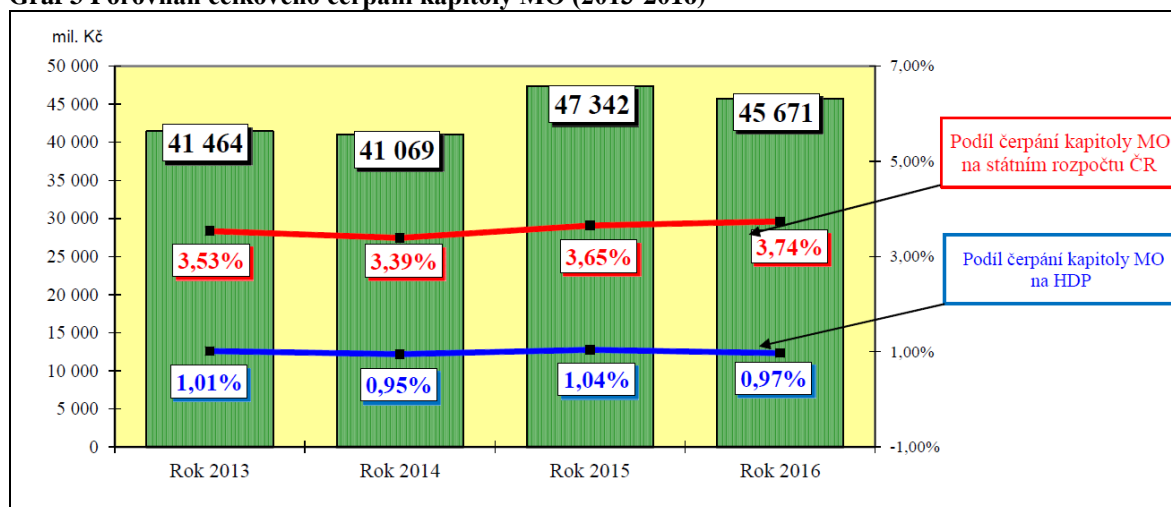
Zdroj: Návrh Státního závěrečného účtu za rok 2016 kapitolu 307

Celkové čerpání v letech 2013 až 2016 znázorňuje graf č. 3, kdy je vidět, že se v procentním vyjádření zvýšil podíl výdajů kapitoly MO na výdajích státního rozpočtu na 3,74 % (v roce 2015 činil tento podíl 3,65 %). Oproti tomu se snížil podíl výdajů kapitoly MO na HDP z 1,04 % v roce 2015 na 0,97 % v roce 2016, přičemž se v dosaženém podílu odrazil i vyšší růst ekonomiky oproti původnímu předpokladu. Výraznější změnu v podílu výdajů kapitoly MO na HDP tak lze očekávat v případě naplnění Smlouvy koaličních stran o zajištění obrany České republiky až v letech následujících. Tato smlouva předpokládá lineární nárůst podílů výdajů na obranu na HDP a dosažení podílu ve výši 1,4 % v roce 2020.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> STROPNICKÝ, Martin. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2014. Ministerstvo obrany [online].(PDF). 2017. [cit. 2017-5-22]. Dostupné z World Wide Web: <http://www.mo.cr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>



**Graf 3 Porovnání celkového čerpání kapitoly MO (2013-2016)**



Zdroj: Návrh Státního závěrečného účtu za rok 2016 kapitolu 307

### 3.5.3 Výdaje účelově určené na programové financování

V oblasti realizace programů reprodukce majetku byly výdaje v roce 2016 směřovány zejména na projekty související se stabilizací Armády České republiky. Jedná se o akvizičně náročné víceleté projekty, které požadují stabilní rozpočet v budoucích letech. Značné navýšení těchto výdajů se předpokládá v souladu s *Koncepcí výstavby Armády České republiky* (viz podrobněji dále) od roku 2018 a v dalších letech, kdy je plánována realizace strategických investičních projektů vyžadujících značné finanční zatížení státního rozpočtu.

V oblasti modernizačních projektů vyzbrojování byla na realizaci 10 rozhodujících akcí v rámci jednotlivých programů reprodukce majetku vyčleněna částka 2,509 mld. Kč, tj. 49,7 % z celkového objemu výdajů na programy reprodukce majetku. Jednalo se o realizaci projektů v rámci těchto programů reprodukce majetku:

- Udržení a rozvoj schopností vzdušných sil AČR;
- Udržení a rozvoj schopností nadzvukového letectva;
- Udržení a rozvoj komunikační a informační podpory;
- Udržení a rozvoj schopností logistiky AČR;
  - Zajištění komunikační a informační podpory a rozvoje KIS v AČR.

Souhrn veškerých peněžitých prostředků určených na financování programů reprodukce majetku byl k 1. lednu 2016 stanoven v celkovém objemu 7, 087 mld. Kč.

V této částce jsou kromě rozpočtových zdrojů kapitoly MO vedených v EDS/SMVS ve výši 5,049 mld. Kč zahrnuty zdroje z dotací fondů NATO v částce 0,106 mld. Kč, mimorozpočtové zdroje OSS ve výši částce 1,907 mld. Kč a vlastní zdroje účastníka programu, jenž jsou vytvářeny vlastní činností ekonomického subjektu a nejsou součástí státního rozpočtu kapitoly MO ve výši 0,025 mld. Kč.

Celkový rozpočet výdajů určených na programové financování činí pouze 10,57 % celkového rozpočtu kapitoly MO. V roce 2016 bylo vydáno v programech reprodukce majetku 84 % všech výdajů na pořízení výzbroje, zvýšení a udržení operačních schopností a ve zbylých 16 % se jednalo o výdaje na nemovitou infrastrukturu.

Ve srovnání s předcházejícím rokem 2015 byl tento rozpočet navýšen o 4,59 % a je předpoklad, že se k degresivnímu trendu výdaje na obranu již nevrátí.

Čerpání výdajů určených na financování programů vedených v informačním systému EDS/SMVS včetně mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů činilo celkem 4,805 mld. Kč, tj. 94,78 % rozpočtu po změnách a 84,16 % konečného rozpočtu. Celkové čerpání v této oblasti výdajů za rok 2016 bylo ve srovnání s rokem 2015 v meziročním srovnání nižší, a to o částku 1,999 mld. Kč, tj. o 29,27 %.<sup>31</sup>

Čerpání výdajů určených na financování programů vedených v informačním systému EDS/SMVS, bez mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů, dosáhlo výše 4,297 mld. Kč, tj. 84,75 % rozpočtu po změnách. V souladu s ustanovením § 50 odst. 2 zákona č. 218/2000 Sb. byly v průběhu roku 2016 na posílení rozpočtu kapitoly MO použity mimorozpočtové zdroje v celkové výši 0,156 mld. Kč ke zvýšení limitu výdajů na financování jednotlivých programů vedených v informačním systému EDS/SMVS majetku jako povolené překročení rozpočtu výdajů. Mimorozpočtové zdroje byly tvořeny výhradně příjmy z prodeje majetku, se kterým je příslušné hospodařit MO. Dále byly v souladu s ustanovením § 47 odst. 2 zákona č. 218/2000 Sb. v průběhu roku 2016 použity peněžní prostředky nároků z nespotřebovaných výdajů ke zvýšení limitu výdajů na financování jednotlivých programů vedených v informačním systému EDS/SMVS v celkové výši 0,484 mld. Kč.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> tamtéž

<sup>32</sup> tamtéž

K porovnání výdajů vedených v informačním systému programového financování (ISPROFIN) byly využity údaje z publikace *Trendy a fakta MO* v letech 2012-2017. Na základě nestability rozpočtového rámce je jasně vidět postupné klesání schváleného rozpočtu a v souladu s plněním závazků koaliční smlouvy bylo provedeno porovnání výdajů vedených v EDS/SMVS v letech 2008 až 2017 z údajů skutečného čerpání a v letech 2016 a 2017 ze schváleného rozpočtu (viz tabulka č. 2) a následně byla data použita pro vytvoření grafu (viz graf. č. 4).

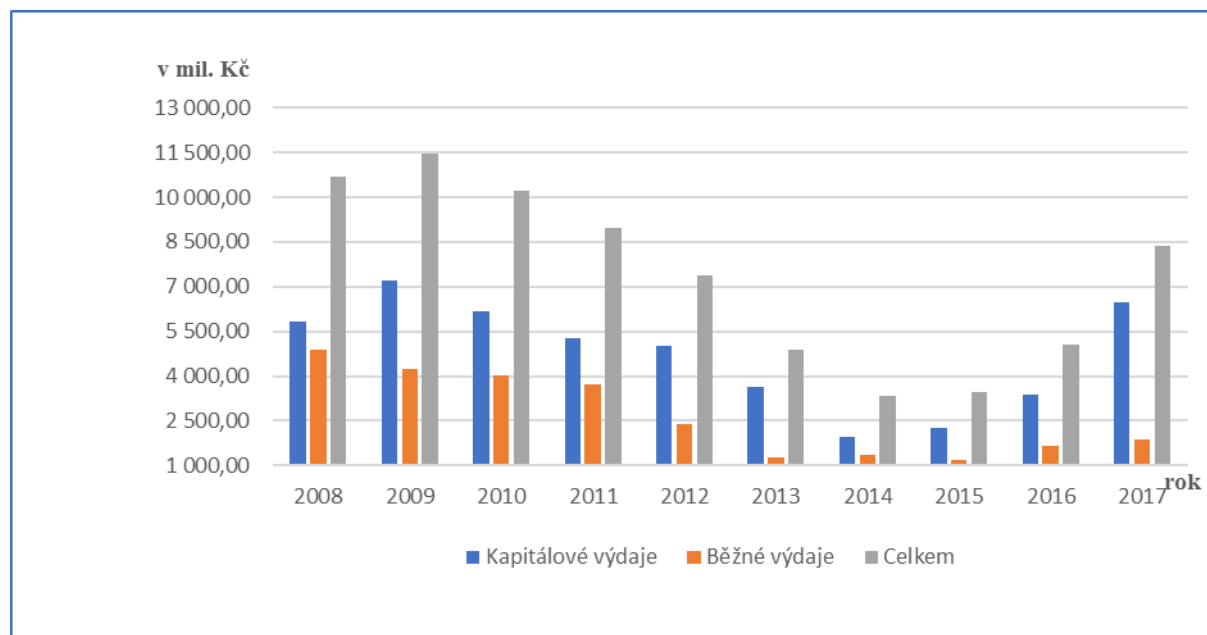
**Tabulka 2 Porovnání výdajů vedených v EDS/SMVS v letech 2008 až 2017**

	Skutečnost*								Schválený rozpočet	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Kapitálové výdaje</b>	5 827,80	7 215,10	6 193,70	5 253,70	5 012,40	3 617,80	1 975,40	2 278,40	3 383,30	6 490,50
<b>Běžné výdaje</b>	4 869,20	4 243,80	4 036,53	3 732,90	2 385,70	1 275,80	1 378,70	1 177,20	1 665,10	1 872,80
<b>Celkem</b>	10 697,00	11 458,90	10 230,23	8 986,60	7 398,10	4 893,60	3 354,10	3 455,60	5 048,40	8 363,30

v mil. Kč.

Zdroj: Trendy a fakta 2012-2017

**Graf 4 Porovnání výdajů vedených v EDS/SMSVS v letech 2008-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový objem výdajů státního rozpočtu programového financování od roku 2016 představuje změnu degresivního trendu výdajů na investiční akce (projekty) resortu obrany, který se projevoval v minulých letech.

Předpokládané navýšení zdrojového rámce pro kapitolu Ministerstvo obrany vytváří předpoklady k tomu, aby schválený rozpočet v této oblasti umožnil v reálném čase

rozpočtově zajistit všechny nezbytné prioritní rozvojové a modernizační potřeby AČR (včetně náročné předinvestiční přípravy).

### **3.6 Ministerstvo obrany**

Ministerstvo obrany je zřízeno zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, jako ústřední orgán státní správy. V kompetenci ministerstva je mimo jiné zabezpečení obrany České republiky, řízení Armády České republiky a také správa vojenských újezdů. Jednotlivé organizační prvky rezortu MO mohou být formovány pouze k účelům, k jakým byly předurčeny a zřízeny.

Pro snadnější orientaci ve složité organizační struktuře lze rozdělit ministerstvo na civilně správní část a generální štáb české republiky jako ústřední orgán s podřízenými vojenskými útvary a vojenskými zařízení a také zřízenými příspěvkovými organizacemi (například se jedná o Vojenské lázeňské a rekreační zařízení Praha, Armádní servisní příspěvkovou organizaci Praha, dále se jedná o vojenské nemocnice a také např. Ústav leteckého zdravotnictví Praha).

Vojenskými útvary lze nazvat samostatné bojové nebo výcvikové složky s číselným označením, s vlastním názvem a místem stálé dislokace, kterou řídí velitel.

Vojenskými zařízeními jsou také samostatné součásti ozbrojených sil, určené k zabezpečení potřeb s číselným označením, s vlastním názvem a místem stálé dislokace, kterým velí náčelník, vedoucí nebo ředitel.

Konkrétní organizační uspořádání je tvořeno podle postavení v organizační struktuře ministerstva, která musela být změněna na základě přijatého zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě ke dni 1. června 2015.

#### **3.6.1 Organizační struktura civilně správní částí**

Organizační struktura je charakteristická sekčním uspořádáním s přímo podléhajícími odbory, které mají vymezenou působnost v rozsahu stanoveném Organizačním a vnitřním řádem nejen Ministerstva obrany jako celku, ale také platným pro všechny dílčí celky. Jednotlivé organizační celky jsou zobrazeny v níže uvedeném schématu na obrázku č. 5.

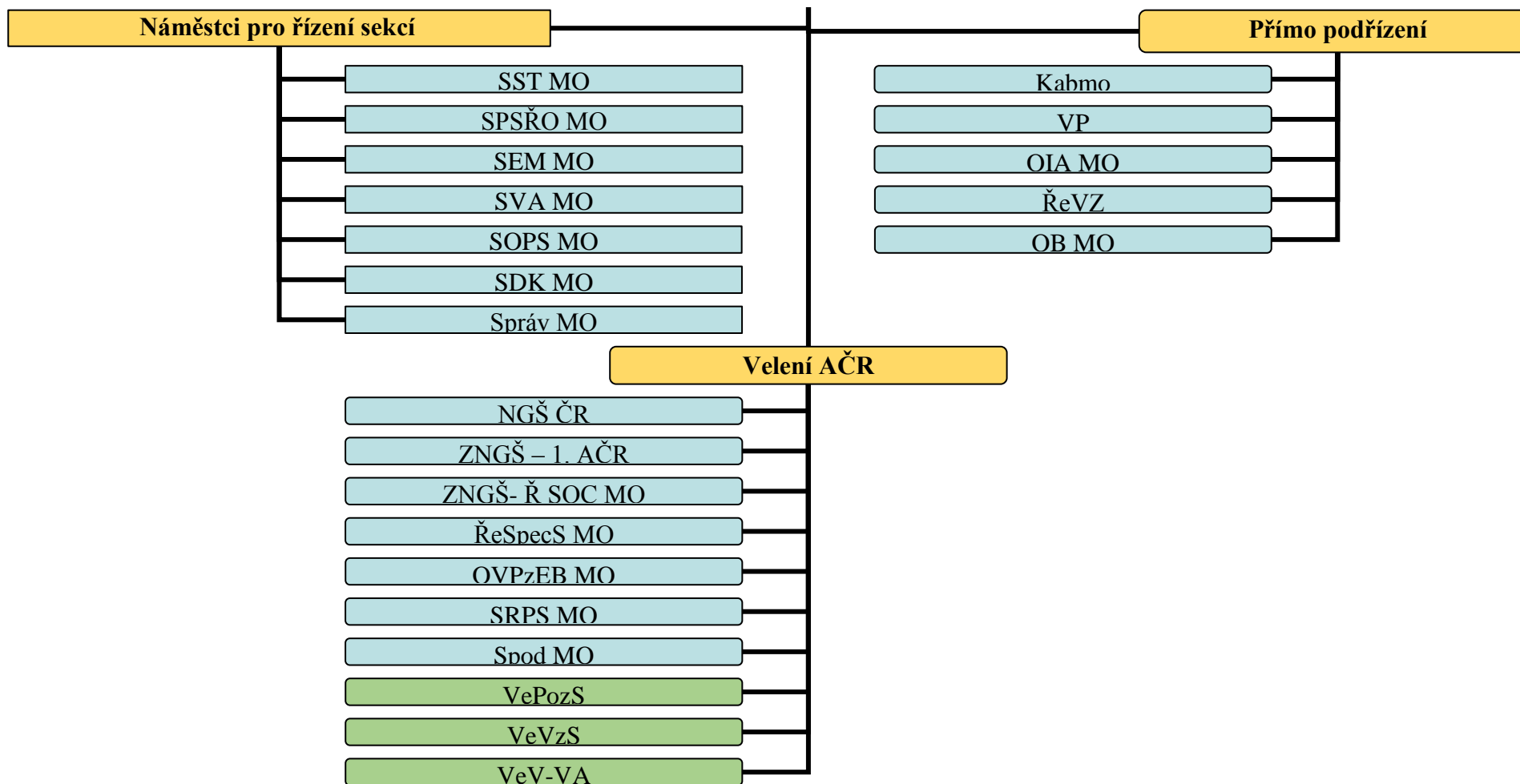
Ve stručnosti lze říci, že struktura Ministerstva obrany je charakterizována sekčním uspořádáním s přímo podřízenými odbory a jejich odděleními. Přímo podřízení ministři obrany jsou následující náměstci: náměstek pro řízení sekce dozoru a kontroly Ministerstva obrany (NŘ SDK MO), náměstek pro řízení sekce ekonomické a majetkové Ministerstva obrany (NŘ SEM MO), náměstek pro řízení sekce obranné politiky a strategie Ministerstva obrany (NŘ SOPS MO), náměstek pro řízení sekce právní Ministerstva obrany (NŘ Správ MO), náměstek pro řízení sekce průmyslové spolupráce a řízení organizací Ministerstva obrany (NŘ SPSŘO MO) a náměstek pro řízení sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany (NŘ SVA MO). Přímo podřízený je i státní tajemník v Ministerstvu obrany, který je v čele sekce Státního tajemníka (SST MO).

Následuje je ředitel kabinetu ministra (Kabmo), bezpečnostní ředitel Ministerstva obrany-ředitel odboru bezpečnosti (BŘ MO-Ř OB) a ředitel odboru interního auditu Ministerstva obrany (Ř OIA MO),

### **3.6.2 Organizační struktura generálního štábu**

V čele Generálního štábu Armády České republiky stojí náčelník Generálního štábu AČR (NGŠ AČR), který je přímo podřízen ministři obrany. NGŠ AČR jsou pak přímo podřízeni první zástupce náčelníka Generálního štábu (1. ZNGŠ), zástupce náčelníka Generálního štábu-náčelník štábu (ZNGŠ-NŠ), zástupce náčelníka Generálního štábu-inspektor Armády České republiky (ZNGŠ-I AČR), který stojí v čele inspektorátu náčelníka Generálního štábu, zástupce náčelníka Generálního štábu-ředitel Společného operačního centra Ministerstva obrany (ZNGŠ-Ř SOC MO), ředitel sekce rozvoje a plánování schopností Ministerstva obrany (Ř SRPS MO), ředitel sekce podpory Ministerstva obrany (Ř SPod MO), ředitel odboru vojskového průzkumu a elektronického boje Ministerstva obrany (Ř OVPzEB MO), ředitel Ředitelství speciálních sil Ministerstva obrany (Ř ŘeSpecS MO), ředitel kanceláře Generálního štábu, příslušníci osobního štábu, velitel pozemních sil (V PozS), velitel vzdušných sil (V VzS), velitel Velitelství výcviku-Vojenské akademie (V VeV-VA).

Obrázek 5 Organizační struktura MO



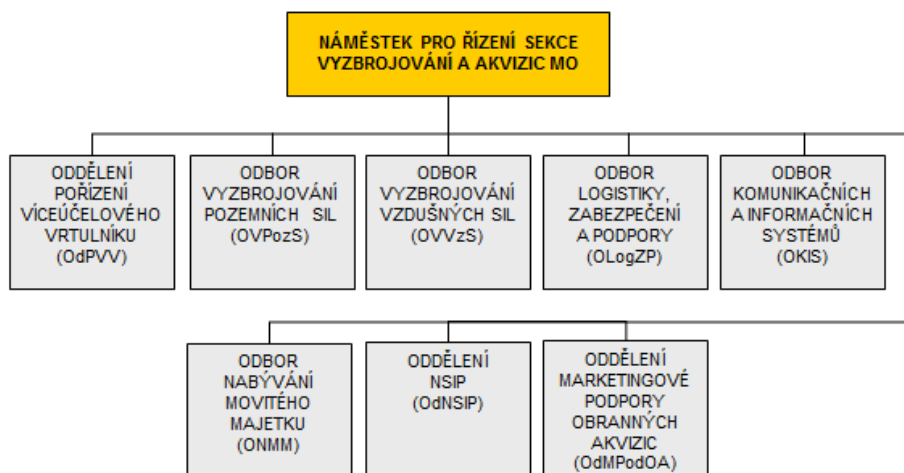
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.3 Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany

Blíže je objasněna Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany (dále jen SVA MO), která vede systém vyzbrojování, řídí projekty vyzbrojování, projekty bezpečnostních investic NATO (NSIP – NATO Security Investment Programme). Koordinuje programy zahraniční pomoci (FMF- Foreign Military Financing, nebo FMS – Foreign Military Sales), jejímž předmětem je vojenský materiál, realizaci mezinárodní spolupráce v oblasti vyzbrojování a odpovídá za zpracování návrhu strategie a koncepce vyzbrojování. Předepisuje zásady a postup zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany. Sekce je zodpovědná za zadávání a realizaci centrálně zadávaných veřejných zakázek v oblastech nabývání vojenského materiálu a pořizování služeb k zajištění jeho provozu po celou dobu životního cyklu.

V čele SVA MO je náměstek pro řízení sekce vyzbrojování a akvizic MO, který je přímo podřízen ministrovi obrany. Náměstkovi pro řízení SVA MO jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých odborů nebo vedoucí oddělení, jež jsou vyobrazeny v následujícím obrázku znázorňující Organizační strukturu sekce.

Obrázek 6 Organizační struktura SVA MO



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.4 Odbor logistiky, zabezpečení a podpory (OLogZP)

Je organizačním prvkem SVA MO, který je zodpovědný za zadávání a realizaci veřejných zakázek k nabývání vojenského materiálu a pořizování služeb na základě doručených požadavků zahrnutých nejen do schválených programů reprodukce majetku realizovaných u právě u tohoto odboru (programy logistiky a zdravotnické programy), ale také k zajištění nákupu prostřednictvím tzv. běžných výdajů (např. vojenská výstroj, provoz a opravy silničních přepravních vozidel, vojenských zabezpečovacích vozidel, a mechanizačních prostředků). Realizace projektů musí být v rozsahu, který je stanoven manažerem cíle. V souladu s požadavky projektů vyzbrojování také zajišťuje zavádění vojenského a komerčního materiálu, který je předepisován do tabulek počtů do užívání v rezortu Ministerstva obrany. Odbor je složen ze tří oddělení, která zabezpečují činnost celého odboru a vzájemně si poskytují součinnost, v případě projektového řízení jsou členy projektových týmů.

**Oddělení projektů a programů**, které prioritně zajišťuje řízení projektů vyzbrojování prostřednictvím výkonných manažerů programů, manažerů projektů. Spolupracuje na nejvyšší úrovni s manažery cílů, případně jejich zástupci v předprojektové fázi projektů vyzbrojování a také se zástupci SEM MO. V podstatě jeho funkční náplní se věnuje převážná část diplomové práce.

**Oddělení pořizování vojenského materiálu a služeb** realizuje zadávání a realizaci veřejných zakázek v působnosti odboru podle zákona č. 134/2016 Sb., zadávání veřejných zakázek ve znění pozdějších předpisů. Zabezpečuje veškerou agendu související s činností tzv. kontraktačních manažerů, kteří se podílejí na realizaci veřejných zakázek (uveřejňování údajů na profil zadavatele, elektronické tržiště atd.). Obhospodařuje moduly Finančního informačního systému a eviduje dokumentaci veřejných zakázek. Zajišťuje průběžnou kontrolu plnění uzavřených smluvních vztahů včetně věcné kontroly obdržených faktur a zpracování faktur k uplatňování smluvních pokut.

**Oddělení právní a obchodní podpory** poskytuje právní a metodickou podporu při zadávání a realizaci veřejných zakázek v působnosti odboru. Navrhuje druh zadávacího řízení nebo zadávacího postupu a vypracovává právní stanoviska pro zadavatele veřejné zakázky. Provádí kontrolu doručených faktur včetně jejich likvidace a předávání k proplacení na Agenturu finanční. V případě existence pohledávek, zabezpečuje jejich správu v působnosti odboru.



## **3.7 Koncepce výstavby Armády České republiky (KVAČR)**

### **3.7.1 Východiska pro tvorbu koncepce**

V souladu s bezpečnostními zájmy a principy zajištění obrany České republiky zformulovaných v mezinárodních smlouvách, právních předpisech, Bezpečnostní strategii České republiky, Obranné strategii České republiky a Dlouhodobém výhledu pro obranu 2030<sup>33</sup>, dále v souladu s § 6 zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky byla zpracována Koncepce výstavby Armády České republiky (dále jen „Koncepce“). Dokument bere v úvahu bezpečnostní a vojenské dokumenty Severoatlantické aliance a Evropské unie<sup>34</sup> a výstupy z procesů jejich obranného plánování.

Koncepce je výchozím dokumentem definujícím požadavky na výstavbu AČR k obraně ČR a stanovuje strategii jejich dosažení. Reaguje na změnu bezpečnostního prostředí s predikcí jeho vývoje do roku 2025. Vychází ze záměru použití AČR a předpokládaného zdrojového rámce a navazuje na Dlouhodobý výhled pro obranu 2030. Definuje výstavbu AČR v mírové struktuře umožňující rozvinutí válečné struktury ozbrojených sil ČR, která je chápána jako soubor schopností v celém jejich životním cyklu zahrnující jejich vznik, rozvoj, udržení, útlum a zánik.

### **3.7.2 Zdrojová východiska**

Základním předpokladem pro efektivní zajištění obrany státu je existence dlouhodobě stabilního zdrojového rámce, tedy finančních, lidských a materiálních zdrojů. Pouze v takovémto případě lze koncepčně, technicky, organizačně a v potřebném čase naplánovat, připravit a realizovat záměry výstavby AČR.

Výše předpokládaných finančních prostředků v letech 2015-2017 respektuje limity přidělené náčelníku Generálního štábu AČR zákonem o státním rozpočtu a střednědobým rozpočtovým výhledem.

Od roku 2018 je východiskem postupný nárůst rozpočtu kapitoly 307 na 1,4 % HDP v roce 2020. Podle „Smlouvy koaličních stran o zajištění obrany ČR“ by mělo docházet k navyšování až k postupnému splnění 2% podílu na HDP v roce 2025.

---

<sup>33</sup>Dlouhodobý výhled pro obranu 2030 schválený vládou ČR dne 15. června 2015 (Usnesení č. 466).

<sup>34</sup>NATO Strategic Concept (2010), European Security Strategy (2003) a další navazující dokumenty obou organizací.

Z uvedené koncepce vyplývá, že k plnění úkolů bude AČR potřebovat přibližně 24 000 vojáků z povolání, 3 600 občanských zaměstnanců a do 5 000 vojáků v aktivní záloze (z celkového počtu personálu rezortu MO přibližně 42 800 osob včetně aktivní zálohy).

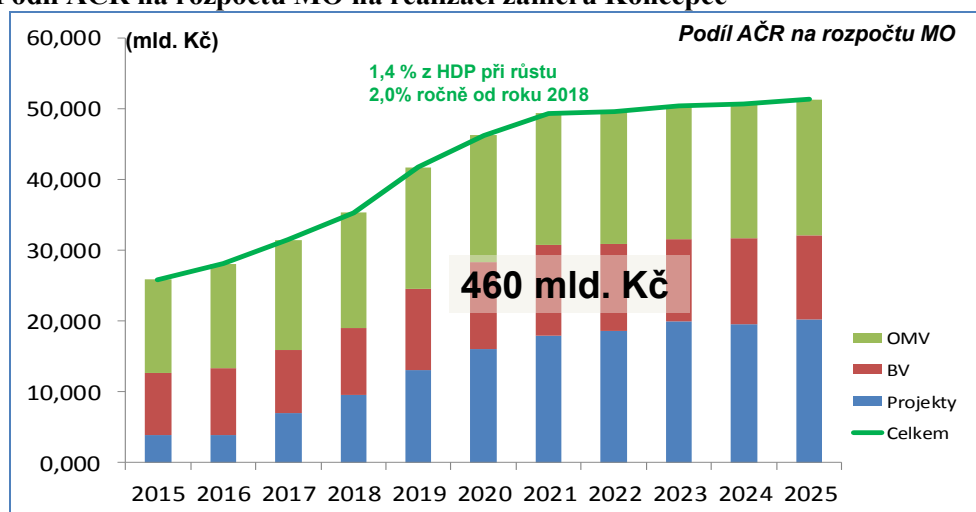
Velká část vojenského materiálu je na konci životního cyklu a je morálně a fyzicky zastaralá. Komplikace ve formě nízké úrovně standardizace, a především unifikace omezuje operační použití, snižuje bojovou efektivnost, zvyšuje náklady logistického zabezpečení a výcviku.

Předpokládá se, že Armáda ČR bude mít v roce 2025, v součinnosti s orgány odpovědnými za kybernetickou bezpečnost a obranu, schopnosti plánování a řízení operací v kybernetickém prostoru a schopnost vytvářet související krizové plány. Realizací opatření k dosažení požadovaného stavu u jednotlivých druhů vojsk a služeb dojde k vybudování a rozvoji hlavních oblastí schopností.

### **3.7.3 Finanční náročnost**

Pro efektivní zajištění obrany státu a klíčovou podmínkou je vytvoření dlouhodobě stabilního a předvídatelného finančního rámce. Dle provedených analýz vyžaduje realizace Koncepce v letech 2015–2025 celkový objem finančních prostředků ve výši cca 460 mld. Kč. Z následujícího grafu č. 5. vyplývá, že do roku 2025 dojde k postupnému zvyšování objemu finančních prostředků nejen na realizace investičních projektů. Důležité je si uvědomit, že takový nárůst prostředků znamená realizovat přípravné předprojektové fáze projektů již v současné době. Mnohomilionové projekty nelze zahajovat ze dne na den. Je důležité si uvědomit, že projekty by měly řízeny dříve než doručení specifikace pořizovaného majetku např. z Agentury logistiky na Sekci podpory Generálního štábu. Mnohamilionové projekty by měly mít provedenou analýzu investičního záměru, zda bude mít projekt efektivní dopad – tedy mít zpracovanou studii proveditelnosti.

**Graf 5 Podíl AČR na rozpočtu MO na realizaci záměrů Koncepce**



Zdroj: KVAČR

Rozklad prostředků v jednotlivých letech ukazuje tabulka č. 3. Jedná se o výdaje na projekty, běžné výdaje (BV) a obvyklé mandatorní výdaje (OMV). Údaje vychází z limitů ve Směrnici ministra obrany pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO na roky 2017-2021. V letech 2022-2025 byly finanční zdroje odhadnuty podle predikovaného meziročního nárůstu výkonu ekonomiky ČR. Výše finančních prostředků na akviziční potřeby vychází z marketingu trhu a kvalifikovaného odhadu jednotlivých gestorů.

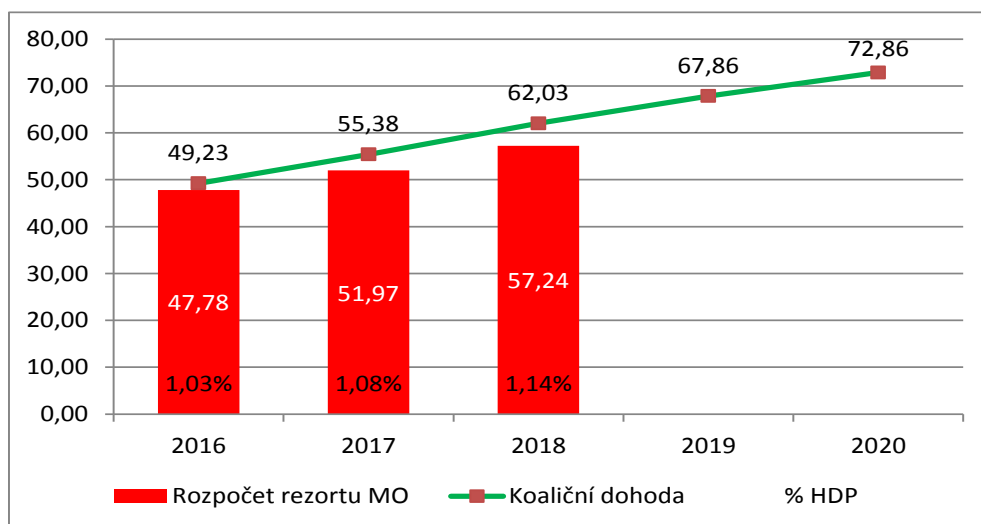
**Tabulka 3 Finanční prostředky plánované realizaci záměrů Koncepce**

Rok	Projekty	BV	OMV	Celkem
				(mld. Kč)
2015	3,917	8,725	13,203	25,845
2016	3,896	9,387	14,815	28,098
2017	7,013	8,906	15,533	31,452
2018	9,555	9,423	16,336	35,314
2019	13,052	11,555	17,133	41,740
2020	16,095	12,217	17,941	46,253
2021	17,963	12,806	18,562	49,331
2022	18,623	12,320	18,697	49,640
2023	19,895	11,635	18,842	50,372
2024	19,500	12,169	18,999	50,668
2025	20,181	11,983	19,154	51,318
<b>Celkem</b>	<b>149,691</b>	<b>121,126</b>	<b>189,215</b>	<b>460,031</b>

Zdroj: Upraveno pro potřeby práce dle KVAČR

Předpokládaný proces a časový průběh naplňování požadavků Koncepce bude zákonitě ovlivněn skutečnou výší dostupných finančních prostředků v rámci rozpočtu kapitoly 307 Ministerstvo obrany. Předpoklad přidělených finančních zdrojů rezortu MO, vycházející ze „Smlouvy koaličních stran o zajištění obrany ČR“ tedy bude nutno v rámci plánovacího procesu rezortu MO korigovat – viz Graf č. 6.

**Graf 6 Vize finančních prostředků rezortu MO ve střednědobém horizontu (mld. Kč)**



Zdroj:KVAČR

Rovněž na základě vývoje bezpečnostního prostředí a stavu realizace modernizačních a rozvojových projektů bude případně nutno v rámci plánovacího procesu rozhodovat o změně priorit a posunu těchto projektů v čase.

### 3.8 Plánování požadavků programového financování

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.

Každý požadavek v oblasti programového financování musí být identifikován schváleným nebo připravovaným programem reprodukce majetku zařazeným v číselníku programů, titulů a subtitulů Informačního systému programového financování EDS/SMVS. Představují soubor věcných, časových a finančních podmínek na pořízení nebo technické

zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku v rámci určité, předem definované oblasti. Programy se mohou dále členit na podprogramy, které se skládají z jednotlivých akcí nebo projektů. Struktura programů reprodukce majetku s termínem ukončení realizace po roce 2017 je uvedena v Příloze 1.

Dokumentace programu reprodukce majetku je jednou ze základních plánovacích dokumentací programového financování. Zpracovává ji odpovědný zaměstnanec, určený MC1, zpravidla je to příslušník organizačního celku, v jehož podřízenosti jsou naplňovány jednotlivé cíle podprogramů daného programu. Zpracovaná dokumentace je předložena ke schválení MC1 a odeslána správci kapitoly.

Správce předkládá dokumentaci programu ve stanoveném rozsahu v listinné a elektronické formě ke schválení MF ČR. Dokumentace by měla být předložena nejpozději v měsíci dubnu/květnu předcházející roku zahájení financování. Správce musí doložit zabezpečení zdrojů financování v rámci výdajů stanovených státním rozpočtem na příslušný rok a ve střednědobém výhledu.

Po posouzení dokumentace programu stanoví MF nebo vláda, v případě programu s rozpočtem 5 mld. Kč a výše, celkovou výši účasti státního rozpočtu na financování programu v navrhovaném období jeho realizace. Období realizace se volí zpravidla na 3-4 roky, ale může být i delší, například v případě strategických programů se může jednat o dobu trvání 10 let. V programu nelze zahájit akci, která nebude ukončena do doby platnosti programu.

Není-li program schválen, je možné pouze evidovat investiční akce. Zahájit zadávací řízení lze po registraci akce, tedy až po schválení programu. Nezbytnou podmínkou pro zabezpečení požadavku v oblasti programového financování je v ideálním případě provedení registrace jednotlivých akcí a projektů a předložení všech dalších dokumentů do konce roku předcházejícího před rokem požadované realizace. Tyto požadavky musí být předloženy manažerem cíle první úrovně správci kapitoly prostřednictvím výkonného manažera programu na základě žádostí účastníka programu, tj. příslušného akvizičního pracoviště. Realita je ovšem jiná. Připravenost jednotlivých projektů je dána kvalitou předkládaných podkladů (specifikací pořizovaného majetku a služeb), vytižeností akvizičních pracovišť a také komplikacemi při zadávání veřejných zakázek. V poslední době se veřejná správa potýká s nedostatkem zájmu ze strany potencionálních dodavatelů. Je předpoklad, že se jedná především o důvody nadměrné

byrokratické zátěže, komplikované dodávky z důvodu nutnosti zavádět pořizovaný vojenský materiál, nebo komerční materiál předepisovaný do tabulek počtů. U těchto projektů musí být prováděny podnikové, kontrolní, vojskové zkoušky nebo zkrácené vojskové zkoušky.

Při návrhu jakékoli změny výše zdrojů, množství, změny termínu realizace, popř. programu bude manažerem akcí a projektů, majetkovým hospodářem/manažerem nebo výkonným manažerem cíle – PF provedeno zapsání důvodu změny do poznámky v detailu akce. Následně musí být provedeno nové posouzení realizovatelnosti akvizičním pracovištěm. Bez tohoto posouzení není možné promítnout požadavek a zařadit „nad čáru“, tj. pokrýt finančními zdroji a postoupit ho do procesu zařazení do akvizičního plánu a rozpočtování.

Při naplňování věcných zdrojů a finančních prostředků na pořízení majetku a služeb spolupracuje manažer cíle s příslušným odborným funkcionářem (majetkovým hospodářem, majetkovým manažerem, gestorem služby). Odborní funkcionáři<sup>35</sup> předkládají manažerům cílů návrhy požadavků na technické zhodnocení majetku v jejich působnosti a další požadavky, pro zabezpečení splnění cílů/opatření/úkolů v jejich působnosti formou průřezových plánů nebo opatření v oblasti běžných výdajů a požadavků na akci a projekt u programového financování. O zařazení požadavků k realizaci v rámci střednědobého plánování rozhoduje manažer cíle předmětného opatření a úkolů.

### **3.9 Provázání plánování a rozpočtování**

Pro podporu zabezpečení provázání procesů plánování a cílově orientovaného rozpočtování je používán modul Věcného plánování (VEP), ve kterém se eviduje číselník cílů, jenž je rozpracován do jednotlivých opatření a úkolů. Touto hierarchickou strukturou cílů se řídí rozpočtový proces. Za zveřejnění a sestavení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu je zodpovědný MC1. Ten i rozhoduje o úpravě jejich výše při dodržení maximální výše prostředků státního rozpočtu na financování programu schváleného Ministerstvem financí a jemu stanoveného závazného limitu výdajového bloku v jednotlivých letech.

MC 1. úrovně je tedy povinen zabezpečit alokaci rozpočtových prostředků na akce pokračující z předchozích let na roky N, N+1 a N+2 v souladu s vydanou řídicí

---

<sup>35</sup> kap. 1.1, str. 8 Metodiky střednědobého a ročního plánování rezortu MO, čj. 97-11/2013-3691

dokumentací akce v rámci akcí a projektů programového financování. Alokaci rozpočtových prostředků v rozsahu rozpočtové větý zabezpečí realizací víceletého změnového řízení prostřednictvím modulu Pořizovač rozpočtových dokladů (ROZ) – víceleté změnové řízení pro rok N a N+1 a vytvořením rozpočtových vět v modulu Podpora kalkulací rozpočtu (PKR) pro rok N+2. Prostředky státního rozpočtu na nově zahajované akce, které jsou předmětem návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly, jsou alokovány evidencí akce v Informačním systému programového financování (ISPROFIN) v termínu do 30. června běžného roku. Tato data jsou pak exportována do Informačního systému Státní pokladny (IISSP) – modul Rozpočtový informační systém část Příprava rozpočtu (RISPR).

Aby mohla být data poslána do IISSP, probíhají každoročně od jara rozpočtová slyšení u Sekce ekonomické a majetkové Ministerstva obrany (dále jen SEM MO) spolu s výkonnými manažery programů reprodukce majetku. Tato jednání probíhají z důvodu zpřesnění akvizičních potřeb zařazených do financování v daných letech.

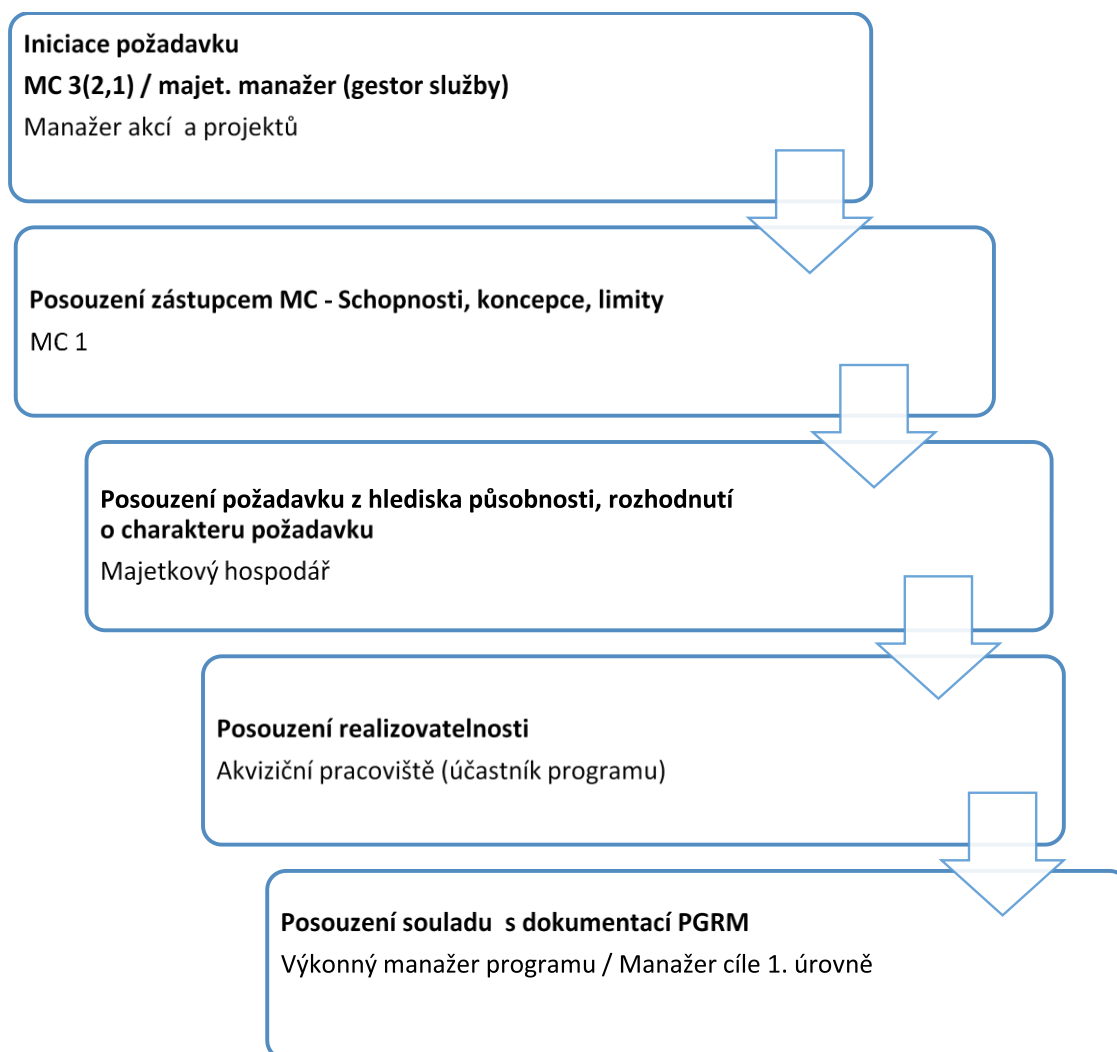
Vstupní sestavy jsou zpřesňovány a upravovány a následně jsou ještě kontrolovány na základě vývoje akvizičních potřeb a aktuálních událostí, se kterými se musí potýkat všechny zainteresované strany. Může se jednat o následky posouzení realizovatelnosti účastníkem programu, tj. zadavatelem. Některé potřeby mohou být vyhodnoceny jako nerealizovatelné z důvodu jejich nepřipravenosti, a u těchto potřeb může dojít k posunu realizace v letech. Důležitá jsou jednání mezi plánovacími orgány MO a VMP. Tito jsou přítomni u předinvestičních jednání a jsou schopni závěry z těchto jednání vyhodnotit jejich důsledky do plánovací a následně schvalovací etapy. Proces může přiblížit schéma na obrázku č. 5 na následující straně.

Na základě výsledků jednání VMP a také zástupců MC1 se SEM MO a odsouhlasení výstupů jsou data vložena do modulu určenému k balancování rozpočtu (BAR), ve kterém probíhá verifikace a úpravy návrhu rozpočtu kapitoly správcem kapitoly, dále na modulu určenému k verifikaci a úprav návrhu střednědobého výhledu kapitoly správcem kapitoly (jedná se o modul Střednědobý rozpočtový výhled – SRV). Neméně důležitý je modul Podpora kalkulací rozpočtu (PKR), který slouží k vytvoření rozpočtových vět na základě datového výstupu ze střednědobého plánu) pro druhý rok střednědobého výhledu v oblasti výdajů, popřípadě roky následující, a sestavení návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu kapitoly za oblast příjmů.

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, a písemným pokynem ministra financí.

**Obrázek 7 Schvalovací proces**

**Schéma schvalovacího procesu programového financování**



Legenda:

**Proces**

Zpracovatel (uživatelská skupina)

Zdroj: Vlastní zpracování



## 4 Vlastní práce

Nejdříve budou vymezeny základní pojmy týkající se projektového řízení v rezortu v souvislosti s činnostmi spojenými s realizací akcí a projektů v rámci schváleného programu reprodukce majetku. Pro praktickou část diplomové práce byl vybrán projekt vyzbrojování (PV) realizovaný v rámci programu logistiky. Samotný projekt bude pro potřeby práce upraven.

### 4.1 Základní pojmy

**Akcí** je nazýváno pořízení, obnova nebo modernizace investičního majetku, pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, která je realizována v prostředí SMVS. Investiční akce zahrnuje realizaci projektu.

**Vyzbrojováním** je nazýván proces účinného a efektivního dosahování významných změn k podpoře požadovaných vojenských a obranných schopností ozbrojených sil České republiky prostřednictvím realizace projektů vyzbrojování.

**Projektem vyzbrojování** se rozumí projekt v rámci procesu vyzbrojování vedoucí k pořízení vojenského materiálu a s tím spojených služeb včetně jeho zavedení do užívání v rezortu Ministerstva obrany a začlenění k organizačním celkům rezortu Ministerstva obrany (dále jen „organizační celek“) nebo související s jeho provozováním a údržbou, případně technickým zhodnocením) nebo vyřazením vojenského materiálu v průběhu jeho životního cyklu. Zvláštním druhem projektu vyzbrojování je projekt k realizaci souboru opatření k zajištění obranyschopnosti NATO (NSIP – NATO Security Investment Programme) nebo projekt výzkumu, vývoje a inovací). Existuje několik úrovní projektů vyzbrojování, které se rozlišují podle jejich závažnosti, složitosti, naplňování schopností ozbrojených sil České republiky. Pro potřeby diplomové práce byl vybrán projekt, u kterého se neuplatňuje projektovém řízením v plném rozsahu, včetně tvoření Zakládacích listin, zadávacích listin, logické rámcové matice a apod.

Jedná se o projekt, který se týká pořizování v rámci tzv. dodatečných opakovaných nákupů na pokrytí přirozeného úbytku vzniklého užíváním vojenského materiálu, popř. na zabezpečení nově navýšeného počtu užívaného vojenského materiálu v tabulkách počtů nebo realizace etapy podpory a užívání formou nákupu náhradních dílů a pořizování služeb k zabezpečení provozu a údržby vojenského materiálu.

**Životním cyklem vojenského materiálu** se rozumí soubor procesů, účelově seřazených do řady časových intervalů – etap životního cyklu ve smyslu standardu), na základě jejich specifčnosti. Životním cyklem projektu vyzbrojování je pak celková doba projektu vyzbrojování, která je z hlediska charakteru úkolů a činností rozdělena do jednotlivých fází, případně etap.

**Strategií projektu vyzbrojování** je souhrn všech dílčích záměrů, dokumentů a výstupů) projektu vyzbrojování k dosažení požadovaného cíle, kterým je podpora zabezpečení požadované vojenské nebo obranné schopnosti ozbrojených sil České republiky.

**Řízením projektu vyzbrojování** se chápe aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti tak, aby byla naplněna strategie projektu vyzbrojování.

**Vlastníkem projektu vyzbrojování** je manažer cíle nebo majetkový hospodář, který zodpovídá za dosažení stanovených cílů rezortu Ministerstva obrany. V součinnosti se SVA MO a zainteresovanými stranami zabezpečuje realizaci projektů vyzbrojování.

**Manažerem projektu vyzbrojování** – zaměstnanec rezortu Ministerstva obrany pověřený řízením projektu vyzbrojování a vedením projektového týmu (pokud je ustanoven), se stanovenými pravomocemi a odpovědnostmi).

**Projektovým týmem** – tým k přípravě a realizaci projektu vyzbrojování ustanovený vlastníkem projektu vyzbrojování, složený zejména ze zástupců dotčených organizačních celků.

**Kontrakčním manažerem akvizice** – zaměstnanec sekce vyzbrojování pověřený osobou zadavatele organizací, vedením a vypořádáním veřejné zakázky podle akvizičního plánu dodávek k pořízení vojenského materiálu nebo služeb souvisejících s pořízením a provozováním vojenského materiálu v rámci realizace projektu vyzbrojování (dále jen „kontrakční manažer“).

**Technickou specifikací projektu vyzbrojování (někdy je nazývána jako technická dokumentace)** – souhrn technických a takticko-technických požadavků na pořizovaný vojenský materiál včetně stanovení způsobu prokázání jejich naplnění pro potřeby zpracování prvotní specifikace a souhrnné specifikace majetku.

**Zainteresovanou stranou** – dotčený organizační celek, externí subjekt nebo dodavatel, který je aktivně zapojen do projektu vyzbrojování, nebo jehož zájmy mohou být

jak pozitivně, tak i negativně ovlivněny samotnou realizací projektu vyzbrojování nebo jeho výsledkem (výstupem).

## **4.2 Projekt vyzbrojování a předmět projektu vyzbrojování**

Projekt vyzbrojování, na základě implementace závěrů Bílé knihy o obraně České republiky a v souladu s Národní strategií vyzbrojování, vychází z plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany podle cílů a je nástrojem řízení Ministerstva obrany pro plnění úkolů a opatření k udržení a rozvoji schopností ozbrojených sil České republiky v oblasti vyzbrojování.

Projekt vyzbrojování je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem naplnění projektových cílů k udržení a rozvoji stanovené schopnosti ozbrojených sil České republiky v oblasti vyzbrojování, v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy včetně požadavků vyplývajících z členství České republiky v NATO a Evropské unii.

Předmětem projektu vyzbrojování je optimální a efektivní realizace životního cyklu nebo vybraných etap životního cyklu vojenského materiálu podle plánovacích dokumentů, řešících dlouhodobý a střednědobý horizont plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany. Jedná se o majetek, který je předepisovaný v tabulce počtů organizačního celku rezortu Ministerstva obrany, a který je nabývaný centrálním způsobem v rámci programu reprodukce majetku podle akvizičního plánu a zaváděný do užívání v rezortu Ministerstva obrany nebo modernizovaný v rámci technického zhodnocení. Dále se jedná o majetek, který zatím není předepisovaný v tabulce počtů organizačního celku rezortu Ministerstva obrany, a který je vyvíjený v rámci programu obranného aplikovaného výzkumu a vývoje (dále jen „projekt vývoje“). Může být také nabývaný formou programů zahraniční pomoci (Foreign Military Financing – FMF nebo Foreign Military Sales – FMS) a NSIP. Může být nabývaný jako dar. Předmětem projektu vyzbrojování může být i realizace životního cyklu nebo vybraných etap životního cyklu vybraného komerčního materiálu a nabývání náhradních dílů a pořizování služeb.

## **4.3 Projektové řízení programu logistiky a jednotlivých investičních akcí**

Aplikace projektového řízení programu je realizována v prostředí Ministerstva obrany dle RMO č. 103 ze dne 30. října 2013 (dále jen Projektové řízení v rezortu

Ministerstva obrany), který vymezuje základní pojmy a úlohu projektového řízení v rámci systému řízení v rezortu MO, upravuje práva a povinnosti subjektů projektového řízení, stanovuje závaznost projektového řízení a vymezuje rozsah dokumentace projektu.

Hlavním cílem projektového řízení je řídit procesy vedoucí k zajištění pořízení, obnovy, zhodnocení majetku v daném finančním, časovém rámci. Řízení programu je principiálně trojstupňové, a to na úrovni programu, podprogramu a následně na úrovni akce nebo projektu.

#### **4.3.1 Odpovědnost jednotlivých osob**

V souladu s Projektovým řízením v rezortu Ministerstva obrany musí být v každém programu stanovena odpovědnost osob za projektové řízení programu. V programu logistiky je vlastníkem programu projektu MC 1. úrovně náčelník Generální štábu AČR. Jeho pověřeným zástupcem – manažer programu projektu je ředitel odboru logistiky sekce podpory MO (dále jen SPod MO), výkonným manažerem programu (projektu) je stanoven pověřený pracovník z odboru logistiky, zabezpečení a podpory – sekce vyzbrojování a akvizic MO.

Jednotlivé etapy realizace konkrétních věcných cílů programu řídí projektový tým (dále jen PT), který se skládá ze zástupců dotčených organizačních celků rezortu MO. Dotčený organizační celek je celek, který je aktivně zapojen do projektu, nebo jehož zájmy mohou být jak pozitivně, tak i negativně ovlivněny samotnou realizací projektu nebo jeho výsledkem – výstupem. Součástí týmu mohou být, popřípadě mimorezortní subjekty přizvané k realizaci projektu. PT je řízen manažerem programu, v jeho nepřítomnosti pak zástupcem manažera programu výkonným manažerem programu.

Konkrétní postupy projektového řízení programu a jednotlivých podprogramů, tj. definování rolí a odpovědnosti osob, budou upřesněny v dalších kapitolách a vyplývají z vnitřních předpisů MO. Změny v procesu projektového řízení ve vztahu k personálním změnám a úpravám organizační struktury resortu MO jsou řešeny změnou příslušných příloh programové dokumentace schvalováním přes Sekci ekonomickou a majetkovou Ministerstva obrany (dále jen SEM MO).

#### **4.3.2 Zásady řízení programu**

**Pověřený zástupce vlastníka programu – manažer programu – pověřený pracovník manažera cíle 1. úrovně** je členem projektového týmu (PT) a je určený

manažerem cíle 1. úrovně (MC1). Zastupuje jeho zájmy a je mu zodpovědný za realizaci programu ve stanoveném rozsahu. V rámci realizace programu vydává v zastoupení závazná stanoviska MC1 (souhlas s evidencí akce, se zrušením akce a navýšením finančních prostředků).

**Výkonný manažer programu (VMP)**, případně výkonný manažer podprogramu (**VMPP**) je členem PT, který je pověřen realizací programu a vedením projektového týmu. Organizuje a řídí realizaci programu a jeho podprogramů, předkládá návrhy na změny řešení k realizaci jednotlivých opatření programu, řídí projektové týmy pro řízení podprogramů, svolává pravidelně porady PT k upřesnění plnění definovaných cílů, zpracovává zápisy z jednání PT programu, předkládá vlastníkovvi projektu (členům PT na vědomí) „Průběžnou zprávu o stavu realizace projektu (programu)“, v případě potřeby rychlého rozhodnutí je oprávněn učinit příslušné rozhodnutí (toto je povinen oznámit s patřičným zdůvodněním na nejbližším jednání PT), při projektovém řízení respektuje závazné časové, věcné a finanční parametry a podmínky pro financování stanovené ve schválené řídicí dokumentaci programu, podprogramu a jeho jednotlivých akcí.

**Projektový tým (PT)** se skládá ze zástupců dotčených organizačních celků rezortu MO určených k realizaci programu. Je odpovědný MC1 za řízení programu jak po stránce věcné, časové, tak i finanční. Součástí PT jsou také projektový manažeři nebo manažeři akcí či projektů, kteří jsou odpovědní za realizaci předmětných akcí.

Vedoucí dotčeného organizačního celku poskytuje (VMP) požadovanou součinnost a podporu při přípravě projektu, zpracování dokumentace projektu, ustanovení projektového týmu a realizaci projektu v rozsahu své působnosti, vyčleňuje ze své přímé podřízenosti členy projektového týmu podle požadavku výkonného manažera programu, vytváří členům projektového týmu potřebné pracovní podmínky k plnění stanovených úkolů.

Projektový tým zodpovídá za dodržování zákonů, vyhlášek, RMO a NV MO, schvaluje úpravy jednotlivých etap realizace programu a podprogramu v závislosti na řešení naléhavých situací, podílí se na kontrolní činnosti, koordinuje realizaci programu tak, aby bylo zajištěno dosažení cílů programu a to se zachováním principů efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti vynakládaných zdrojů, řeší odchylky od závazných parametrů programu a navrhuje opatření, projednává Průběžnou zprávu o stavu realizace programu, kterou schvaluje MP, schvaluje návrh závěrečného vyhodnocení programu.

Projektový tým ve vztahu k řízení jednotlivých podprogramů vychází ze zásady, že manažer programu je odpovědný za realizaci programu a schvaluje „Průběžnou zprávu o stavu realizace podprogramu“. U strategických projektů resortu, které budou řízeny samostatným projektovými týmy, doporučuje vlastníkovému programu členy projektových týmů včetně návrhu na jmenování projektového manažera.

Jednotlivé etapy realizace věcných cílů programu řídí projektový tým pod vedením pověřeného zástupce vlastníka programu – MC1 v součinnosti s VMP.

### **4.3.3 Plán komunikace projektového týmu**

Projektový tým postupuje při svých jednáních postupovat podle určitých pravidel. Rozhoduje kolektivně a je usnášeníschopný v případě účasti 3 členů stálého projektového týmu, kdy jedním z nich musí být VMP nebo určený zástupce. Rozhodnutí musí být vždy výsledkem nadpolovičního počtu hlasů přítomných členů a jsou závazná pro všechny jeho členy.

Jednání svolává VMP elektronickou, nebo písemnou výzvou. Dojde-li ke změně termínu nebo místa konání jednání je VMP povinen toto oznámit všem členům v dostatečném předstihu.

V případě potřeby urychlení procesu schvalování potřeb a požadovaných změn, zpracuje VMP návrh zápisu jednání projektového týmu k řešení problematice a rozešle je členům projektového týmu e-mailem ke schválení. Členové zasláním e-mailu vyjádří svůj souhlas, případně vnesou připomínky k návrhu. VMP e-mailovou korespondencí vytiskne a založí do dokumentace projektu. Lze použít i tichou proceduru, kdy VMP v e-mailu určí termín, do kterého očekává připomínky a pokud v daného termínu žádné neobdrží, považuje se návrh za schválený.

V případě potřeby lze na jednání přizvat další osoby. Pokud řešený problém přesahuje kompetence daného PT, je tento postoupen např. k vyžádání stanoviska odpovědné složce resortu MO.

Přijaté závěry a úkoly k projednávaným bodům jednání pro jednotlivé členy PT jsou zaznamenávány. Z každého jednání PT je pořizován záznam o jednání, který je vyhotoven okamžitě v průběhu jednání a členové PT svým podpisem na presenční listině potvrzují souhlas s jeho obsahem. Písemná forma zápisu bude uložena u VMP. Na jednání PT jsou členové seznámeni se závěry z předchozího jednání a stavu plnění přijatých opatření a úkolů.

#### **4.3.4 Realizace změn programu**

Pokud v průběhu realizace programu dojde ke změně, která má vliv na schválenou dokumentaci programu je potřeba předložit žádost MC1 návrh změny a současně oslovit SEM MO k metodické pomoci k dané problematice.

Po schválení MC1 je návrh změny dokumentace programu podstoupen na MF ČR cestou SK MO s odůvodněním změn. V případě programu s účastí SR na jeho financování vyšší než 5,000 mld. Kč se žádost o změnu předkládá k projednání vládě ČR. Nelze realizovat změny před jejich schválením MF ČR, resp. vládou ČR. V případě, že se jedná o změny v dalších oblastech dokumentace programu (např. personální změny, legislativní změny apod.), předkládá MP na základě závěru jednání PT MC1 návrh změny v těchto oblastech. Po schválení MC1 je návrh změny dokumentace programu zaslán na vědomí SK MO. Požádat o změnu údaje lze v době platnosti údaje ve schválené dokumentaci programu.

#### **4.3.5 Ukončení programu**

Závěrečné vyhodnocení programu lze předložit až po závěrečném vyhodnocení všech akcí, které program obsahuje. V průběhu realizace programu nemohou být zahájeny akce, které nebudou ukončeny do doby ukončení programu. VMP zpracuje závěrečné vyhodnocení programu, které obsahuje jednak zprávu o plnění cílů programu stanovených ve schválené dokumentaci programu a také přehled o skutečném čerpání finančních prostředků a plnění a také plnění kritérií 3E.

Závěrečné vyhodnocení programu projedná PT a předloží cestou manažera projektu MC1. Po schválení MC1 je závěrečné vyhodnocení programu podstoupeno na MF ČR cestou správce kapitoly MO.

#### **4.3.6 Procesní model řízení jednotlivých akcí**

Na začátku je potřeba stanovit a uvědomit si základní předpoklady pro zahájení činnosti k přípravě jednotlivých etap programu a akcí. Akviziční potřeba projektu zařazená do střednědobého plánu obsahuje celkový zpracovaný odhad nákladů na životní cyklus. Tu zpracovávají majetkoví hospodáři, kteří vycházejí ze závěrů marketingové informace.

Majetkový hospodář v průběhu upřesňování střednědobého plánu konkretizuje akviziční potřeby projektu vyzbrojování. K tomu, v součinnosti se SVA MO a SEM MO,

definuje rozsah marketingové podpory (provedení marketingové analýzy – průzkumu, studie proveditelnosti, analýzy logistické podpory) a plán jejího provedení.

Základními předpoklady pro zahájení etapy přípravy jsou zejména vyčlenění zdrojů MC1 k realizaci konkrétních projektů. U projektů vyzbrojování zpracovaný a schválený Investiční záměr pověřeným zástupcem MC1. Specifikace akce včetně stanovisek, to vše zpracované v souladu platnými vnitřními předpisy MO. VMP (VMPP) může požadavky uživatele rozšířit podle charakteru akce o další odborná stanoviska. Při realizaci akcí s rozpočtem vyšším jak 200 mil. Kč včetně DPH musí být přiloženo expertizní posouzení. Následně jsou všechny dokumenty jsou předávány na příslušné akviziční pracoviště k posouzení.

Projektový tým na svém jednání posoudí dokumenty k akci/projektu z hlediska plnění věcných cílů dokumentace programu, dostatečnosti vyčleněných zdrojů, předpokládané časové reálnosti a náročnosti a zda specifikace není v rozporu se všemi odbornými stanovisky. V případě nedostatečnosti zdrojů zažádá VMPP cestou VMP o zajištění zdrojů MC1. Součástí posouzení jsou pracovní instrukce k dalšímu postupu a určení termínu ukončení prací na přípravě etapy akce. Za dostatečnou je považována elektronická komunikace prostřednictvím e-mailové pošty. Souhlasné stanovisko k realizovatelnosti akce vydané účastníkem programu, zadavatelem uzavírá přípravnou etapu.

#### **4.3.7 Projektové řízení akcí**

Projektové řízení probíhá prostřednictvím PT. Při řízení akcí respektovat závazné parametry a podmínky stanovené ve schválené řídicí dokumentaci pro pořizování majetku a služeb s důrazem na dodržení harmonogramu, finančních nákladů, požadavků na státní ověřování jakosti, schválený záměr způsobu poskytování plateb a provádění kontrolní činnosti.

Při řízení akcí se týmy zaměří na kontrolu kvality pořizovaného majetku, kontrolu včasného řešení záručních oprav a realizaci potřebných opatření u výrobce, na vyhodnocování provozní spolehlivosti u vojsk a na přijímání včasných opatření u vzniklých problémů.

Manažer konkrétní akce je odpovědný za zpracování příslušné přípravné dokumentace a návrhů řídicí dokumentace.



Účastník programu, zadavatel ve spolupráci s projektovým manažerem je povinen vést příslušnou dokumentaci jednotlivých akcí v rámci cíle a včas navrhnout změny věcných, časových a finančních ukazatelů, které by mohly mít dopad na schválenou dokumentaci akce a programu.

Projektoví manažeři musí dokladovat VMP a případně VMPP stav realizace jednotlivých akcí programu v rámci realizace jednotlivých akcí. K evidenci investičních akcí jsou předkládány podklady VMO a VMPP a následné žádosti o vydání řídicí dokumentace jsou předkládány PT, tj. Registrační listy akcí, Stanovení výdajů na financování akcí a jejich změny a návrhy na vydání závěrečných vyhodnocení akcí.

#### **4.3.8 Etapy realizace akcí**

Za přípravu jednotlivých etap konkrétních akcí odpovídá výkonný manažer programu (VMP) nebo výkonný manažer podprogramu (VMPP), a to na základě zadání obdrženého od MC1 ve formě specifikace a investičního záměru, jejíž struktura a obsah je stanoven vnitřním předpisem.

##### **I. etapa – přípravná fáze**

Podmínkou zahájení je schválený investiční záměr, jehož nedílnou součástí je specifikace nabývaného majetku, který je v souladu s plánovanou realizací konkrétních akcí uvedených ve Střednědobém plánu činnosti a rozvoje resortu MO. Povinností zpracovatele specifikace je vždy určit prioritu akce z hlediska požadavku na urgentní akviziční potřebu a časový horizont.

Investiční záměr (IZ) včetně neopominutelné příloha specifikace, který definuje podmínky realizace (upřesňuje podmínky) a stanovuje další postup a konkrétní pracovní instrukce pro členy týmů k realizaci.

Investiční akce je považována za akceptovatelnou, zpracováním investičního záměru, specifikace akce, určením její priority, součástí musí být stanoviska neopominutelných odborných orgánů, expertizního posouzení akce, v případě, že je požadováno, návrhem způsobu zadání a stanoviskem k realizovatelnosti.

VMP nebo VMPP následně eviduje akci, tím je svým způsobem zahájen akviziční proces. Následně účastník programu (zadavatel) zpracuje návrh výzvy k jednání a návrh

smluvního vztahu (zadávací dokumentaci k vyhlášení veřejné zakázky v návaznosti na zvolený způsob zadání).

Projektové týmy vyhodnotí dosavadní výstupy řešení akce, projedná návrh smlouvy, přijme stanovisko k žádosti o vystavení Registračního listu akce. Zaměří se především na otázky související se způsobem zadání, zkoušením pořizovaného materiálu, zavedením do používání, evidencí materiálu v informačním systému logistiky (ISL), přejímáním a ověření kvality a předloží SK žádost o vydání registračního listu (RL) jako dokumentu nezbytného k vyhlášení veřejné zakázky (viz podrobněji kapitola č. 5).

## **II. etapa – realizační fáze**

Je zahájena vydáním Registračního listu akce a pokračuje realizací akvizičních procesů. Na základě výsledku zadávacího řízení PT provede úkony související s vypracováním žádosti o vystavení Stanovení výdajů na financování akce organizační složky státu (dále jen SVFA), pokud dosavadní průběh akce bude odpovídat podmínkám stanoveným v RL.

Pokud dojde k nutnosti úpravy již vydané řídicí dokumentace, VMP nebo VMPP vydá úkoly projektovému manažerovi kdykoliv v průběhu realizační fáze akce. Výsledkem jednání je Zápis se závěry a instrukcemi.

Uvedené kroky jsou předmětem jednání PT, jejichž výsledkem je stanovení dalšího postupu, upřesnění odpovědnosti za jednotlivé instrukce, eventuálně zpřesnění časového harmonogramu a směřující zejména k posouzení výstupů akviziční činnosti a připravenosti k uzavření smluvních vztahů, jehož výsledkem je definování podmínek pro vydání SVFA, průběžnému řízení, kontrole a vyhodnocování procesu zkoušení, dodávek a dalších termínově stanovených smluvních ujednání (kroků), stanovení úkolů k ukončení akce.

## **III. Etapa – vyhodnocovací fáze**

Účastník programu/zadavatel, dle § 6 Vyhlášky č. 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku, v platném znění po realizaci jednotlivých akcí zpracuje podklady pro závěrečné vyhodnocení akce a PT tento návrh posoudí.

Jednotlivé fáze jsou řízeny na základě cílů schválené Dokumentace programu a předmětem jednání projektového týmu programu je mimo jiné upřesnění stanovených procesů pro realizaci jednotlivých akcí.

#### **4.3.9 Plán řízení rizik programu/projektu a akcí**

K předcházení nenadálých i očekávaných hrozeb plnění cílů projektu je nezbytné po celou dobu realizace projektu všemi zainteresovanými osobami včas indikovat vznik možných ohrožení splnění cílů projektu.

V návaznosti na pojmenování rizik z hlediska dopadu na náklady, harmonogram, funkčnost a kvalitu je nutné provádět pravidelné monitorování rizik. Toto probíhá spojitě v čase a spočívá ve sledování oblasti přiděleného rizika osobou odpovědnou za sledovanou oblast.

Monitorování rizika je založeno na pravidelném operativním sledování daného rizika a posuzování opatření na jeho zvládnutí. Monitorování a reporting probíhá v rámci projektových týmů.

Riziko vyjadřuje pravděpodobnost vzniku události či změny, která může nepříznivě ovlivnit dosažení stanoveného cíle. Je charakterizováno jednak pravděpodobností výskytu, jednak závažností svého dopadu.

Hodnocení rizika je systematický proces posuzování možných odchylek od záměru a profesionálních soudů o pravděpodobných negativních stavech a událostech. Základním předpokladem pro odhadnutí míry rizika je znalost procesu, struktury, systému, činnosti, produktu, vnitřních předpisů a externích norem a dále znalost míst vzniku rizik. Podle hodnocení závažnosti rizik lze určit výši celkového rizika, a s tím spojenou potenciální ztrátu.

Identifikaci rizik – pravidelné a kontinuální monitorování všech probíhajících interních a externích událostí, které ovlivňují naplňování stanovených cílů. U těchto událostí pak rozlišujeme pozitivní nebo negativní dopad. Ty události, které mají negativní dopad, jsou rizika. Identifikace rizik spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik.

Taktika řízení rizik spočívá ve výběru nejvhodnějšího postupu pro zvládnutí příslušného rizika. Zvládnutí rizika spočívá obecně ve snižování jeho dopadu anebo jeho pravděpodobnosti výskytu.

#### **4.4 Informační systém programového financování (ISPROFIN)**

Pro zajištění sledování toku finančních prostředků v rámci schváleného programu reprodukce majetku byl vyvinut informační systém Ministerstvem financí. Je poskytován zdarma pro všechny kapitoly státního rozpočtu. V daném systému jsou sledovány

požadované role (plánovací, rozpočtová, evidenční, kontrolní) a v každé fázi realizace akce nebo projektu je umožněno sledovat průběh včetně čerpání prostředků. Pro potřeby controllingu i monitoringu lze zpětně vyhledat všechny rozhodovací procesy nejen při zpracování řídicí dokumentace akcí nebo projektů.

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o manažerský systém určený pro řízení a kontrolu čerpání položek státního rozpočtu, který je integrován do Státní pokladny (IISSP), který vyhodnocuje komplex měřitelných věcných, časových a finančních parametrů konkrétních akcí nebo projektů podle rozpočtových pravidel daných zákonem.

Dělí se na:

- **evidenční dotační systém (dále jen EDS)**, který eviduje a řídí poskytování návratných finančních výpomocí a dotací ze státního rozpočtu na pořízení nebo technické zhodnocení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

- **správa majetku ve vlastnictví státu (dále jen SMVS)**, který řídí poskytování prostředků státního rozpočtu na pořízení nebo technického zhodnocení dlouhodobého majetku státu.<sup>36</sup>

V rámci Ministerstva obrany je umožněn příslušným osobám přístup do dvou databází. Jednak do pracovní databáze, kde jsou evidovány a následně editovány jednotlivé akce nebo projekty gestorem služby oddělení programového financování a dále do rezortní databáze, kde dochází k samotné evidenci jednotlivých akcí výkonným manažerem programu a úpravám osob s oprávněným přístupem.

---

<sup>36</sup> MINISTERTVO FINANCÍ ČR: EDS/SMVS [online]. [cit. 2017-08-23]. Dostupné z [www. http://www.edssmvs.cz/](http://www.edssmvs.cz/)

## **5 Konkrétní realizace projektu**

Obrana státu je podstatným znakem státu, proto je řízena veřejným sektorem a jako taková je příkladem čistého veřejného statku, který je označován jako nerivalitní a nevylučitelný ze spotřeby. Na rozdíl od soukromého sektoru, který je trh řízen „neviditelnou rukou trhu“, obrana je řízená viditelnou rukou trhu (např. se jedná o zásahy politiků a společnými rozhodnutími).

Zhoršující se mezinárodní situace spojená s ozbrojenými konflikty na Ukrajině a Blízkém východě s důsledky masové migrace z ohrožených oblastí na evropský kontinent vyžaduje řešení urgentní operační potřeby pro plnění úkolů AČR v krátkodobém horizontu ve vazbě na výstavbu a rozvoj sil a prostředků AČR dle dokumentu KVAČR a plněním závazků vůči NATO. Řešení současné situace je spojeno s plněním mimořádných úkolů při posílení činnosti Policie ČR při případném řešení migrantské krize na území republiky, zejména při zvýšené dozorové činnosti při ochraně státní hranice a vytipovaných teritoriálních oblastí země. Nové úkoly, kterými je pověřena AČR, vyžadují obměnu výzbroje a materiálu pro nasazení vojsk především v oblastech posílení přepravních kapacit a budování provizorních stanovišť, a to v nejbližším časovém horizontu.

V následující kapitole budou popsány činnosti, které souvisí s realizací projektu vyzbrojování týkající se oblasti programového financování. Ostatní procesy a případně dokumenty budou pouze slovně popsány i s ohledem na tu skutečnost, že jednotlivé dokumenty nejsou předmětem analýzy této diplomové práce.

### **5.1 Základní postupy řešení konkrétního projektu vyzbrojování**

V rámci schválené dokumentace programu č. 107 630 s názvem Udržení a rozvoj schopností logistiky AČR, který byl schválen na období 2013 – 2017 jsou realizovány investiční akce a projekty, které plní stanovené cíle jako je zajištění logistické podpory, zejména dopravní zabezpečení ozbrojených sil materiálem a prostředky, udržení bojeschopnosti a provozuschopnosti vojenského materiálu (majetku), podpora a zabezpečení personálu a zajištění nezbytných podmínek pro vedení aliančních operací na území České republiky v rámci Programu bezpečnostních investic NATO (NATO Security Investment Programme – NSIP).

Finanční prostředky přidělené na projekt mohou být plánované prostředky SR, nevyužité prostředky NNV alokované v rámci příslušného programu reprodukce majetku, dále prostředky státního rozpočtu vzniklé jako úspora akvizičního procesu v rámci fiskálního roku, nebo prostředky státního rozpočtu z rizikových akcí evidovaných v ISPROFIN fiskálního roku příslušného výdajového bloku. Mohou být přiděleny také zdroje z příjmů z prodeje majetku, se kterým je oprávněno hospodařit MO ve smyslu § 48 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Správce programu reprodukce majetku č. 107V630 Udržení a rozvoj schopností logistiky AČR je z titulu věcné odpovědnosti za realizaci cílů výdajového bloku MC1. Veškerá komunikace pak mezi MC1 a SK MO probíhá prostřednictvím VMP a Agenturou finanční (dále jen AF), případně SEM MO, která má poskytovat metodickou pomoc.

V průběhu přípravy a realizace celého rozpočtu MC1 balancuje výdaje v rámci programů a reprodukce majetku, a především má právo a povinnost dodržovat stanovený limit výdajového bloku v jednotlivých letech a výši závazného finančního parametru schváleného MF ČR. V případě potřeby lze tento limit měnit se souhlasem správce kapitoly (dále jen SK MO).

Jednotlivé investiční akce daného programu má pod dohledem VMP spolu se svým týmem, který je zodpovědný za předkládání dokumentů a podkladů jednak pro SK MO, ale zároveň pro MC1.

## **5.2 Zahájení projektu**

Významným milníkem pro zahájení činnosti výkonného manažera programu je doručení specifikace pořizovaného majetku a služeb v oblasti programového financování. Jakmile se dostane specifikace na stůl výkonného manažera cestou představeného, tedy vedoucího oddělení, je zahájena její kontrola. Jednak musí být zkontrolována s ohledem na plnění cíle programu, dále objem finančních prostředků a také z technického hlediska.

Pro představu reálného průběhu programového financování a projektového řízení byl vybrán projekt vyzbrojování na pořízení 2 ks čtyřkolek se sklopnou valníkovou plošinou, který bude sloužit k vytvoření optimálních podmínek obsluhy střelnice ke kvalitnímu zabezpečení výcviku cvičících vojsk.

Tím je zahájeno projektové řízení akce, která je projektem vyzbrojování, protože se jedná o komerční majetek, který musí být zaveden do užívání podle *NVMO 100/2015 Zavádění vojenského materiálu do užívání*.

Nejdříve dochází k posouzení specifikace a jejích příloh – textové, komoditní a obecné části specifikace kvůli zjištění, zda je předmět nákupu v souladu s naplánovanými prostředky. Zjišťuje se zpracovanost stanovisek neopominutelných odborných orgánů. U pořízení čtyřkolek bylo vyžadováno pouze stanovisko Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (Úř OSK SOJ) a Odborné vyjádření majetkového manažera ke specifikaci nabývaného majetku.

Následujícím krokem je vytvoření Investičního záměru akce, který lze popsat jako soubor podkladů, který akci věcně a funkčně vymezuje a zdůvodňuje nezbytnost výše vynakládaných prostředků. Vypracovává ho osoba pověřená MC1. Schvaluje ho manažer projektu a výkonný manažer programu, kteří odpovídají za jeho zpracování podle pravidel projektového řízení. Jeho nedílnou součástí je specifikace pořizovaného majetku a formuláře SMVS.

Investiční záměr musí být zpracován na všechny požadavky, které jsou součástí schváleného programu, nebo na požadavky, u kterých je požadavek je mimořádně zařadit. Dále se zpracovává v případě změn hodnot u věcných, finančních nebo časových parametrů. Toto se netýká požadavků, u kterých je akviziční činnost v závěrečné fázi realizace a jsou připraveny k registraci v rámci EDS/SMVS. Investiční záměr akce nebo projektu lze zjednodušeně popsat jako soubor podkladů, který akci nebo projekt věcně a funkčně vymezuje a zdůvodňuje nezbytnost výše vynakládaných prostředků s vymezením nezbytných parametrů a cílů pro její posouzení.

Údaje obsažené v investičním záměru slouží k posouzení, na jaké úrovni je akce nebo projekt připraven k akvizičnímu procesu. Zadavateli slouží jako podklady pro zpracování zadávací dokumentace. Správci kapitoly MO pak slouží pro rozhodování o účasti státního rozpočtu na financování přípravy a realizace akce nebo projektu. Proto musí být přiložen žádosti o vydání registračního listu.

Skutečný rozsah a nezbytný obsah investičního záměru je stanoven dokumentací programu a musí být vyhodnotitelný, a tedy musí být popsány měřitelné veličiny s užitím norem, na které musí být odkazováno. Případně je lze vložit jako přílohu. Investiční záměr

akce nebo projektu schvaluje manažer programu – pověřený pracovník MC1, který odpovídá za jeho zpracování v souladu s pravidly projektového řízení.

Při vytváření investičního záměru je nutné popsat současný stav pořizovaného majetku:

Provoz střelnice je zabezpečován před, i v průběhu výcviku nákladním vozidlem nebo pěšky. Nevytvořením podmínek pro logistické zabezpečení by se výcvik prodlužoval a finančně prodražoval. Pořízením čtyřkolky budou vytvořeny logistické podmínky pro obsluhu jednotlivých zařízení a zvýšení schopností pružně reagovat na potřeby jednotek a tím splnění cíle logistické zabezpečení výcviku příslušníků AČR a úspora finančních prostředků.

Čtyřkolky umožní obsluhu rychle a pružně reagovat na vzniklou situaci v průběhu výcviku (např. řešení závad), při přípravě nebo údržbě výcvikových zařízení potřebných pro výcvik ozbrojených složek a také usnadní dostupnost ke zvedacím zařízením terčového manévru, která jsou během střelb poruchová a s ohledem na terénní podmínky dostupná pouze pěšky.

***Je vymezeno kritérium a stanovena závaznost věcného parametru:***

<b>Popis parametru</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Závaznost</b>	<b>Min. hodnota</b>	<b>Max. hodnota</b>
Čtyřkolka	ks	2	MIN		

Plní se cíl č. 110208050000 s názvem Zabezpečit opravy, údržbu a výstavbu VVP vč. umístěných zařízení u SOVZ Boletice.

***Vymezení cíle výdajového titulu, kterého má být realizací navrhované akce dosaženo:***

Plní se cíl č. **1 Dopravní zabezpečení úkolů ozbrojených sil materiálem a prostředky** a jeho dílčí cíl č. **1.3 udržet dopravní obslužnost k přepravě drobného materiálu** pro zabezpečení běžného života útvarů a zařízení AČR, který je stanovený ve schválené dokumentaci programu 107V630. V rámci tohoto cíle bude realizace akce vyhodnocována stanoveným kritériem: *Dopravní zabezpečení úkolů ozbrojených sil materiálem a prostředky*. Dokumentací manažera cíle 4. úrovně č. 110208050000.

Jsou stanoveny potřeby a zdroje na financování a celková bilance k realizaci akce:

**Ukazatel finančních potřeb:** Náklady na pořízení strojů, přístrojů a zařízení jiných než ICT



**Ukazatel finančních zdrojů:** Výdaje organizační složky státu (OSS) a dotace ze státního rozpočtu – rozpočet kapitoly správce programu

Manažerem cíle vyčleněné zdroje k realizaci akce, podložené ověřenými aktuálními cenovými průzkumy, jsou souhrnem potřeb vedoucím k podpoře splnění cíle ve stanoveném čase:

<b>Plánovaná investiční bilance v mil. Kč</b>	<b>Celkem</b>
<b>2016</b>	
<b>0,400</b>	<b>0,400</b>
<b>Plánovaná neinvestiční bilance v mil. Kč</b>	<b>Celkem</b>
<b>2016</b>	
<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Celkem k realizaci akce v mil. Kč</b>	<b>Celkem</b>
<b>2016</b>	
<b>0,400</b>	<b>0,400</b>

Po schválení investičního záměru je provedeno zaevidování akce na portál v rezortní databázi SMVS jako nová akce ve formulářích nejdříve jako typ E0. Do formulářů jsou zaznamenány základní údaje, termíny a stanovené parametry, tj. věcné, finanční a časové v souladu se schváleným záměrem a doručenu specifikací pořizovaného majetku.

Investiční záměr je doručen na příslušné akviziční pracoviště – odbor nabývání movitého majetku se žádostí o přidělení kontraktačního manažera a zpracování podkladů nezbytných pro registraci akce. je očekávána žádost o vydání registrace akce včetně „Záznamu o provedení předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku“ a „Stanoviska k realizovatelnosti akce“.

### **5.3 Vydávání řídicí dokumentace**

Při vydávání řídicí dokumentace je nutno posuzovat konkrétní žádosti ve vazbě na schválený program reprodukce majetku ze tří základních hledisek.

**Věcné** – přímá vazba na cíle a priority MC1, vazba na věcnou stránku dokumentace programu, vazba na investiční záměr a specifikaci, vazba na stanovený závazný technickoekonomický ukazatel akce (tj. pořízení 2 ks čtyřkolek), jaké příčiny vyvolávají věcné změny a také posouzení, zda není zaměňován důsledek za příčinu.

Je posuzováno, zda je naplňována věcná potřeba, která je předmětem akce a která je vyjádřena v technickoekonomickém parametru akce, coby závazném ukazateli, který je stanovován k pořizované komoditě, a který je předmětem závěrečného vyhodnocení. Posouzení, jaké příčiny vyvolávají věcné změny a jaké z toho plynou důsledky zejména ve vazbě na čas a finanční zdroje.

**Časové** – přímá vazba na plánovaný průběh přípravy, realizace a vyhodnocení akce zejména zohlednění délky, složitosti akvizičního procesu (vazba na způsob zadání, věcný charakter nákupu, že je jedná o komerční zboží, u kterého budou provedeny zkrácené vojenské zkoušky apod.), zhodnocení rizik apod., požadavku MC1 na realizaci věcného požadavku. Výsledkem je vymezení reálného časového rámce realizace akce, a tedy i reálné alokace finančních prostředků v letech vazba na cashflow, a tedy stanovení reálného časového parametru akce – termínu ukončení realizace akce a stanovení podmínek za jakých bude hodnocen jako splněný.

Zejména je nutno si odpovědět na otázku, jak je dodržován časový harmonogram, jaké příčiny vyvolávají jeho změny a jaké z nich plynou důsledky zejména ve vazbě na věcnost a finanční zdroje.

**Finanční** – ve vazbě na věcnou část a časový harmonogram znamená identifikaci zdrojového krytí, posouzení případných rizik nedostatečnosti zdrojů a jejich řízení. Při přípravě akce pak důraz na způsob tvorby ceny pro stanovení finančního parametru akce a pro identifikaci a zdůvodnění případných odchylek. Případně musí být přiložen vyrovnaný návrh Rozhodnutí o rozpočtovém opatření na snížení finančního parametru. V případě navýšení, se může jednat pouze nevyrovnaný návrh Rozhodnutí o rozpočtovém opatření a po přidělení finančních prostředků je pak tento návrh realizován dle zdrojů přidělených SK MO.

Při vkládání žádostí na web Programového financování je potřeba dodržovat skladbu dokumentů, teda posloupnost příloh. Jestli bude vloženo i oznámení o vložení žádosti na web záleží na vkladateli. Jde o rychlý přehled pro gestora služby (osobu pověřenou oddělení výkonu programového financování Sekce ekonomické a majetkové MO), o co se jedná. Pro přiblížení konečného vzhledu vydávané řídicí dokumentace jsou přiloženy jako přílohy vzorové řídicí dokumentace ze stránek Ministerstva financí.

Možné přílohy k žádostem o vydávání řídicí dokumentace:

- 01 – Zápis z jednání projektového týmu + případné přílohy
- 02 – Investiční záměr a jeho přílohy,
- 03 – Stanovisko k realizovatelnosti akce,
- 04 – Doklad o provedení předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku,
- 05 - stanovisko ODA, pokud je potřeba
- 06 – návrh smluvního vztahu nebo dodatku ke smlouvě
- 07 – další dokumenty např. ověřené kopie znaleckých posudků apod.
- 08 - návrh RoRO (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků a iniciace změnového řízení).

### **5.3.1 Registrace akce v databázi SMVS**

Pro prvotní evidenci na portálu SMVS při vypracování Investičního záměru se po předložení potřebných dokumentů z akvizičního pracoviště zpracovává žádost o vydání registračního listu, tedy musí být svolán projektový tým k jednání o vydání evidence a současně registrace akce. Součástí je v podmínkách resortu vždy i souhlas se zadáním veřejné zakázky tzn. vyhlášení VZ. Jednání se uskuteční u výkonného manažera programu, případně je možnost se sejít na půdě Generálního štábu a jednání realizovat tam. Zápis je sepsán předběžně a podle závěrů týmu je dopracován a podepsán na místě nebo je ohlášena přestávka a zápis je dokončen a následně podepsán. Musí být posouzen předložené dokumenty účastníkem programu, tj. nejen stanovisko k realizovatelnosti, finanční kontrola před vznikem závazku, ale také zadávací dokumentace včetně návrhu smlouvy.

Při jednání projektového týmu je potřeba dodržovat zásady ve vazbě na schválený program a zabezpečit tak realizaci akce dosažení cíle projektu a zároveň i programu. Projektový tým je odpovědný za realizaci projektu programu manažerovi cíle první úrovně za plnění věcných cílů resortu v jeho působnosti, je role projektového týmu, resp. projektového řízení nezastupitelná a závěry učiněné projektovým týmem zásadní a směrodatné.

Následný zápis z tohoto jednání projektového týmu je výchozím zdrojem informací a stěžejním dokumentem. Informace, závěry a návrhy, které jsou předmětem zápisu z jednání projektového týmu, a na jejichž základě jsou přijímána rozhodnutí MC1, potažmo SEM MO, musí být doložitelné nebo přímo doložené formou přílohy nebo odkazem formou čísla jednacího nebo jiné. Musí být také konkrétní, vypovídající, pravdivé

a komplexní. Díky takovému zápisu je vytvořena tzv. auditní stopa. Zápis musí být součástí každé fázi přípravy, realizace a vyhodnocení akce.

Ze zápisu musí být vždy patrná informace, co je předmětem jednání, jaké dokumenty byly posuzovány a na jakých závěrech se projektový tým usnesl. Musí být zřejmé všechny okolnosti, které uvolnili zahájení, průběh, či samotnou realizace daného projektu, případně může projektový tým přiložit dokumenty, které mohou zápis rozšířit o detailnější popis.

V Podmínkách se dále stanovuje povinnost VMP podat zprávu AF o stavu zadávacího řízení, pokud do 90 dnů od vydání RL nepožádá-li o vydání Stanovení výdajů na financování akce, a to zejména s ohledem na případnou změnu cash flow v jednotlivých letech realizace akce.

Současně AF v Podmínkách konkretizuje z věcného hlediska význam a závaznost stanovených parametrů nebo indikátorů nebo cílů akce. Na základě registrace akce nelze akci financovat.

Součástí vyžádání registrace je i činnost v databázi SMVS. Výkonný manažer programu v rezortní databázi převede akci z portálu a tím je akce zařazena akce do seznamu akcí (typ E2), které již jsou sledovány na Ministerstvu financí a tím je provedena evidence akce v rezortní databázi.

Evidencí akce stanovuje správce kapitoly předběžnou alokaci finančních zdrojů vždy do konce předpokládaného ukončení akce, a to i v případě, že tento termín je za horizontem střednědobého výhledu, ale maximálně do doby ukončení realizace programu reprodukce, v němž má být akce realizována.

Vzhledem k tomu, že finanční prostředky nebyly vyvedeny přímo do akce, musí být peněžní prostředky převedeny z volných prostředků, které jsou v rezervě programu prostřednictvím Rozhodnutí o rozpočtovém opatření, které schvaluje VMP a je iniciováno v modulu tomu určeném ve finančním informačním systému ve struktuře rozpočtové věty v souladu s rozpočtovou skladnou a formuláři S150 a S160 (bilance potřeba zdrojů). Tyto volné finanční prostředky jsou do rezervy programu převáděny jako úspora financí z jiných investiční akcí programového financování. O jejich využití rozhoduje MC1 a u této akce byl převod odsouhlasen jeho zástupcem na jednání týmu.

Součástí žádosti o Registraci akce a souhlas se zadáním je:

**zápis z jednání projektového týmu, Stanovisko k realizovatelnosti od AP**

**doklad o provedení předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku**, při níž se ověřují možnosti a hospodárnost financování akce.

**úprava formulářů v rezortní databázi,**

**návrh RoRO** (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků a iniciace změnového řízení).

Žádost se všemi přílohami (kopie závěrů z jednání projektového týmu, investiční záměr žádost účastníka programu a rozhodnutí o rozpočtovém opatření) je vložena na web programového financování, který je provozován na intranetu MO k dalšímu zpracování AF, tj. zpracování dokumentace podle vzoru (příloha č. 3). Následně je zasláno rezortní elektronickou spisovou službou odesláno **Oznámení o podání žádosti na web PF** na podatelnu AF, tedy oddělení programového financování, které dané žádosti zpracovává. Jsou zpracovány konkrétní podmínky přípravu a realizaci akce, které jsou nedílnou součástí RL. Podmínky jsou závazné pro všechny subjekty podílející se na realizaci akce. Vyžadování a kontrola jejich dodržování v jednotlivých fázích realizace akce všemi subjekty podílející se na realizaci akce je základní povinnost a podmínka pro financování akce. Změna Podmínek (bez vlivu na závazné ukazatele akce) je realizována schválením změny řídicí dokumentace. Registrace akce včetně pokynů a následně je odeslána ke schválení správci kapitoly prostřednictvím gestora služby. Datum schválení řídicí dokumentace doplňuje AF do rezortní databáze SMVS a po realizaci rozpočtového opatření dochází ke zplatnění dokumentu a přehrání dokumentu do pracovní databáze SMVS. Originál schválené řídicí dokumentace je naskenován, vložen na web programového financování a nachystán k osobnímu předání VMP. Ten si jej vyzvedne a připraví k nim průvodní dokument, ve kterém upozorní akviziční pracoviště na platnost Registračního listu v délce 45 dnů, z čehož vyplývá, že musí dojít k vyhlášení veřejné zakázky ve lhůtě 45 dnů podle podmínek uvedených v Registračním listu.

Registrace akce je předána na akviziční pracoviště a kontraktační manažer akce by měl oznámit, v jakém časovém horizontu bude vyhlášena veřejná zakázka. Činnosti spojené s veřejnou zakázkou nejsou předmětem této diplomové práce, tak budou popsány stručně.

Vyhlášení veřejné zakázky je oznámeno e-mailem nebo telefonicky a je uvedeno číslo zakázky, pod kterým je uvedeno na elektronickém tržišti vzhledem k předpokládané ceně a dokdy je nastaveno přijímání nabídek této veřejné zakázky malého rozsahu.

Účastník programu je upozorněn, že pokud by při hodnocení nabídek bylo zjištěno, že dochází k odchylkám od závazných parametrů vydaného RL (např. překročení finančního parametru, prodloužení časového parametru, snížení nebo zvýšení počtu nebo vybavenosti komodit na základě nabídkové ceny), změně způsobu zadání při opakovaném zadávacím řízení, případně opakované zadání s možným vlivem na časový harmonogram realizace akce předkládá MC 1 správci kapitoly žádost o vydání změny RL. Pro VMP to znamená obdobný postup při žádosti o vydání registračního listu.

V případě, že na základě zadávacího řízení nebo po zpracování přípravné dokumentace dochází k odchylkám, ale není překračován finanční a časový parametr, nedochází ke snižování věcného parametru ani není měněn způsob zadání při opakovaném, ale stejném způsobu zadávacího řízení bez dopadu na časový průběh realizace akce, zůstává v platnosti vydaný RL a souhlas se zadáním.

### **5.3.2 Registrace akce – změna**

Po svolání komise na základě doručení nabídek je osloven VMP prostřednictvím žádosti o změnu Registrace akce č. 1, kterou doručí osobně kontraktační manažer díky domu, že se jedná o osobu, která má kancelář ve stejné budově. VMP musí svolat a seznámit PT o stavu řídicí dokumentace investiční akce, záměru účastníka programu, a závěrech vyplývajících z předložených dokumentů a konstatoval, že k žádosti byly již akvizičním pracovištěm předloženy všechny relevantní dokumenty potřebné k jednání PT. Vzhledem k tomu, že se jedná o změnu finančního parametru akce, VMP pro urychlení realizace akvizice odešle žádost o stanovisko na Sekci podpory a přiloží žádost AP se žádostí o co nejrychlejší vyjádření a s návrhem, že navýšení finančního parametru je možné z agregace programu.

Na jednání PT již má VMP kladné stanovisko k navýšení finančních prostředků a PT může posoudit podklady k vydání **Změny č. 1 Registrace akce**, včetně návrhu kupní smlouvy a Stanoviska Sekce podpory o navýšení finančních prostředků na předmětnou akci a došel k závěru, že dokumentace akce je připravena v souladu s Pokyny MF ČR č. R 1 – 2010. Kontraktační manažer požádal o vystoupení na jednání a sdělil, že důvodem navýšení ceny čtyřkolek oproti plánovaným finančním výdajům je skutečnost, že od plánování specifikace uběhla poměrně dlouhá doba a na trhu se objevily novější typy čtyřkolek.

Veřejná zakázka byla zadána jako zakázka malého rozsahu podle ustanovení § 18 odst. 5 zákona č. 137/2006 Sb, o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s navrženým způsobem zadání bylo jako hodnotící kritérium zadání veřejné zakázky stanoveno v zadávací dokumentaci nejnižší nabídková cena. Vzhledem k tomu, že byla doručena 1 nabídka a cena byla stanovena, jako cena obvyklá, je nutno navýšit alokované finanční prostředky o 147 980,00Kč NNV 2015 a to z Agregace programu 107V63 (viz finanční parametr akce).

PT také řešil termín realizace akce a došel k závěru, že díky nutnosti vydávat změnu RL, bude na základě zkušeností s projektovým řízením vhodné prodloužit termín realizace akce o 1 měsíc (viz časový parametr akce).

Žádost se všemi přílohami (kopie závěrů z jednání projektového týmu, stanovisko k navýšení zdrojů od MC1 a rozhodnutí o rozpočtovém opatření) je vložena na web programového financování, který je provozován na intranetu MO k dalšímu zpracování AF, tj. zpracování dokumentace podle vzoru (příloha č. 3). Následně je zasláno rezortní elektronickou spisovou službou odesláno Oznámení o podání žádosti na web PF. AF po obdržení oznámení upraví podmínky přípravu a realizaci akce dle změnového požadavku s tím, že platí původní podmínky uvedené v RL a současně doplněné podmínky uvedené v změně č. 1 RL. Podmínky jsou závazné pro všechny subjekty podílející se na realizaci akce. Vyžadování a kontrola jejich dodržování v jednotlivých fázích realizace akce všemi subjekty podílející se na realizaci akce je základní povinnost a podmínka pro financování akce. Změna Podmínek (bez vlivu na závazné ukazatele akce) je realizována schválením změny řídicí dokumentace. Změna č. 1 Registrace akce včetně pokynů a následně je odeslána ke schválení správci kapitoly. Datum schválení řídicí dokumentace doplňuje AF do rezortní databáze SMVS a po realizaci rozpočtového opatření dochází ke zplatnění dokumentu a přehrání dokumentu do pracovní databáze. Originál schválené řídicí dokumentace je naskenován, vložen na web programového financování a nachystán k předání VMP. Dokumentace je předána účastníku programu k další realizaci.

### **5.3.3 Stanovení výdajů na financování akce**

Po doručení změny č. 1 registrace akce účastník programu oznámil, že byla vybrána nabídka firmy ARA AUTO s.r.o. a VMP očekává žádost o vydání Stanovení výdajů na financování akce (dále jen SVFA).

Kdyby bylo žádoucí uzavřít smluvní vztah před vydáním SVFA musí být tato možnost výslovně uvedena v Podmínkách RL, v případě, že nejsou překročeny závazné parametry.

V zákonně lhůtě byla podepsána kupní smlouva na pořízení Terénních čtyřkolek se sklopnou korbou a manažer projektu začíná chystat všechny potřebné dokumenty k provedení zkrácených vojenských zkoušek vyplývající jednak ze specifikace, ale také z kupní smlouvy. Dokumentace je v souladu se NVMO 100/2015 Věstníku Zavádění vojenského materiálu do užívání v resortu Ministerstva obrany, které je věnována zvláštní kapitola 5.4.

Jakmile je doručena žádost o vydání SVFA a závazné parametry jsou identické nebo v časovém a finančním parametru nižší s registrovanou akcí (případně s její změnou jako v tomto případě), VMP předkládá žádost na AF podle scénáře jako při žádosti o Registraci. V případě překročení tohoto závazného parametru je nutno požádat o tzv. příslib zdrojů<sup>37</sup> (část 5.3.4. tohoto dokumentu).

Součástí žádosti o vydání SVFA je, v případě nepřekročení závazných parametrů a podmínek stanovených v RL a jeho změně č. 1, kopie záznamu o předběžné řídicí kontrole podle zákona č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole*. Tato kontrola dokazuje blokaci finančních prostředků na danou smlouvu v rozsahu účetní věty do státní pokladny. Nutný je taktéž záznamu z jednání projektového týmu, který obsahuje zhodnocení termínu vyhlášení veřejné zakázky ve vazbě na platnost registračního listu (povinnost dodržení 45 dnů), souhlas vydaný akvizičnímu pracovišti s uzavřením smluvního vztahu a odkaz na číslo smlouvy uzavřeného smluvního vztahu vedeným ve finanční informačním systému v modulu SML (evidence všech objednávek a smluvních vztahů) APV UCR 98<sup>38</sup>.

AF po posouzení správnosti, úplnosti a oprávněnosti k financování akce zpracuje návrh SVFA a předloží SK ke schválení.

Pro ucelenou informaci je uváděna i ta možnost, že v případě více smluvních vztahů na akci jsou SVFA vydávána postupně jako tzv. dílčí SVFA na základě konkrétní výše závazku po předložení a doložení dokumentace podle výše uvedených postupů, a to pouze do celkové výše zdrojů uvedených v RL.

---

<sup>37</sup> Čl. 7, bod 2 a 14 Pokynu č. R 1-2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programů při přípravě, realizaci a financování programu nebo akce a k provozování informačního systému programového financování

<sup>38</sup> podle čl. 6, odst. 7 NVMO 35/2013 Vedení evidence příjmů a výdajů resortu Ministerstva obrany, realizace předběžné řídicí kontroly a rezervace peněžních prostředků ve Finančním informačním systému, v Informačním systému o službě a personálu a v Integrovaném informačním systému státní pokladny



V případě neúspěšné realizace (např. dodavatel odstoupí od smlouvy) je přesto nutné zpracovat závěrečné vyhodnocení akce, které je předkládáno z úrovně MC1, a to v takových termínech, aby nedocházelo k neefektivnímu vázání zdrojů.

Součástí žádosti o Stanovení výdajů na financování akce je:

**Zápis z jednání projektového týmu**, který je zaměřen především na uvedení, jaké materiály byly posuzovány a s jakými závěry, zhodnocení věcné, časové a finanční vztažené k údajům posledně platné řídicí dokumentace, průběh realizace akce od vydání posledně platné řídicí dokumentace, včetně posouzení dodržení lhůty pro vyhlášení veřejné zakázky stanovené RL, pokud nebyla předmětem posouzení v některé z předchozích žádostí o ŘD, posouzení dodržení Podmínek stanovených platnou řídicí dokumentací, okomentování a zdůvodnění případných odchylek. Požadavek na stanovení specifických podmínek účasti státního rozpočtu na financování akce uplatněných projektovým týmem. Vyjádření k poskytnutí zálohových plateb dodavatelům, informace o souhlasu vydanému akvizičnímu pracovišti s uzavřením smlouvy (odkaz na čj. apod.) a odkaz na uzavřený smluvní vztah uložený v ve formátu \*.pdf v modulu SML APV UCR. V případě, že je součástí žádosti i návrh na úpravu dat ISPROFIN /v rámci identifikace koruny/ nebo vznikne potřeba realizovat RoRO bez úpravy ISPROFIN je součástí zápisu z jednání projektového týmu posouzení této úpravy a její zdůvodnění.

**doklad o provedení předběžné řídicí kontroly před vznikem závazku,**

**návrh RoRO** (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků iniciace změnového řízení). Jako u ostatních žádostí je potřeba upravit formuláře předmětné investiční akce v rezortní databázi.

#### **5.3.4 Změna SVFA – Příslib zdrojů**

Pro úplnou představu možných situací je uváděna charakteristiku možné změna SVFA, To ale není předmětem řešení požizování čtyřkolek pro Výcvikové zařízení Boletice.

V případě, kdy není možné dodržet závazný finanční ukazatel (nezbytné nepředvídatelné vícepráce) akce stanovený Registračním listem a zároveň není možné vydat změnu RL, protože již bylo vydáno SVFA je MC1 povinen prostřednictvím VMP předložit žádost o vydání nové výše příslibu financování akce.

AF po posouzení správnosti, úplnosti a oprávněnosti podkladů k příslibu zdrojů financování akce zpracuje návrh na vydání SVFA – příslib zdrojů, kdy do Podmínek uvede změnu výše příslibu financování akce a předloží SK ke schválení.

Částka ve výše příslibu je alokována na řádek 6170 rezerva na změny věcné a v druhovém třídění na odpovídající rozpočtovou položku 690 – Ostatní kapitálové výdaje. Tyto výdaje jsou pak alokovány na konkrétní účel pro konkrétní akci v rezervě programu. Rozhodnutí o rozpočtovém opatření se v této fázi nerealizuje. Iniciováno je pouze tehdy, kdy v rezervě programu není potřebná výše finančních prostředků.

Na základě vydaného příslibu nelze akci financovat. Pro vydání změny SVFA k financování akce platí obdobné pokyny k předkládání žádosti, jako při žádosti o SVFA. V případě schváleného příslibu zdrojů financování akce předkládá VMP na AF pro vydání SVFA, na jehož základě lze akci financovat návrh smluvního vztahu nebo dodatku ke smlouvě ve věci, na kterou byl vydán příslib zdrojů.

V akviziční činnosti je možné pokračovat jako v každé fázi vydávání řídicí dokumentace, až po schválení příslibu zdrojů.

### **5.3.5 Změna SVFA**

V případech, kdy není možné dodržet závazný časový nebo věcný ukazatel akce stanovený Registračním listem a zároveň není možné vydat změnu RL, protože již bylo vydáno SVFA je MC1 povinen předložit žádost o vydání změny SVFA.

Součástí žádosti o změnu Stanovení výdajů na financování akce je:

**Zápis z jednání projektového týmu**, který je zaměřen především na uvedení důvodu nutnosti změny ŘD ve vazbě na závazné ukazatele akce a dodržení podmínek účasti státního rozpočtu na financování akce, uvedení, jaké materiály a dokumenty byly posuzovány a s jakými závěry. Zhodnocení příčin a důsledků. Požadavek na stanovení specifických podmínek účasti státního rozpočtu na financování akce uplatněných projektovým týmem. Vyjádření k zálohovým platbám, pokud jsou v rámci akce poskytovány

**návrh smluvního vztahu nebo dodatku ke smlouvě,**

**návrh RoRO** (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků a iniciace změnového řízení). Následně v souladu s požadovanými změnami musí být opravena data v rezortní databázi. Pokud se PT shodne na dalších dokumentech, musí být zmíněny, že

byly projednány na jednání a také usoudí-li PT, že jsou potřebné, přiloží je VMP k žádosti o změnu.

### **5.3.6 Změny bilance akce bez vlivu na závazné parametry vydané řídicí dokumentace**

V případě odchylek oproti vydanému RL nebo SVFA, které nepřekračují závazné parametry vydané řídicí dokumentace (např. změna rozpočtové položky, nebo záměna finančního zdroje) VMP předkládá odboru programového financování žádost o úpravu bilance potřeb a zdrojů na financování akce bez změny závazného ukazatele a současně připraví formou iniciace návrh RoRO v modulu ROZ.

Součástí žádosti o změnu bilance akce je:

**zápis z jednání projektového týmu**, který je zaměřen především na uvedení důvodu nutnosti změny, zhodnocení dopadu na závazné ukazatele akce a dodržení podmínek účasti státního rozpočtu na financování akce, uvedení, jaké materiály a dokumenty byly posuzovány a s jakými závěry. Zhodnotit příčinu a důsledky. V případě, že je součástí žádosti i návrh na úpravu dat ISPROFIN, musí být v rámci zápisu z jednání projektového týmu tato úprava posouzena a zdůvodněna.

**návrh RoRO** (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků a iniciace změnového řízení). VMP následně nesmí zapomenout upravit data v rezortní databázi v souladu se závěry uvedené žádosti na web programového financování.

### **5.3.7 Závěrečné vyhodnocení akce**

Akviziční pracoviště zadavatele v dokumentaci pro závěrečné vyhodnocení akce vyhodnotí splnění závazných ukazatelů akce a podmínek účasti státního rozpočtu na financování akce a vyhodnocení skutečně dosažených hodnot těchto ukazatelů včetně zdůvodnění případných odchylek. Zároveň AP uvede, jaké materiály a dokumenty byly posuzovány a s jakými závěry, v rámci hodnocení vyúčtování a finančního vypořádání prostředků poskytnutých na financování akce pak odkaz na tyto doklady, pokud jsou veřejně přístupné ve finančním informačním systému, z nich si je může stáhnout nejen VMP, ale i pověřený pracovník gestora služby. Předmětem závěrečné zprávy je i zhodnocení vypořádání účtů 041/042, tedy nedokončený dlouhodobý nehmotný/hmotný majetek.

Na základě těchto závěrů akviziční pracoviště zpracuje Zprávu pro závěrečné vyhodnocení akce a předloží k posouzení VMP.

VPM a projektový tým při posouzení podkladů pro závěrečné vyhodnocení zhodnotí dosažení cíle akce ve smyslu věcném, včetně vazby na cíle programu, zhodnotí a verifikuje dodržení podmínek vydané řídicí dokumentace, údaje o financování akce se zaměřením na zhodnocení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti vynaložených prostředků. Zároveň posuzuje, zda předložené podklady a doklady věrohodně prokazují (auditní stopa) závěry uvedené ve Zprávě pro závěrečné vyhodnocení akce. VMP má právo si vyžádat doložení dalších podkladů či doplnění dalších informací.

Zároveň VMP a projektový tým zhodnotí, zda bylo nebo nebylo zjištěno podezření na porušení rozpočtové kázně<sup>39, 40</sup>. V případě, že bylo zjištěno podezření na porušení rozpočtové kázně, předkládá žádost o ukončení závěrečného vyhodnocení akce MC1.

Na jednání PT je posouzena předložena dokumentace a je zpracován zápis z jednání projektového týmu, který je nedílnou součástí dokumentace předkládané VMP na AF k žádosti o ukončení závěrečného vyhodnocení akce

Součástí žádosti o ukončení závěrečného vyhodnocení akce je Zpráva pro závěrečné vyhodnocení akce, Zápis z jednání projektového týmu, vyúčtování a finanční vypořádání prostředků státního rozpočtu, návrh RoRO (v případě návrhu na úpravu peněžních prostředků a iniciace změnového řízení), případně lze přiložit další dokumenty stanovené v podmínkách účasti státního rozpočtu na financování akce platné řídicí dokumentace. Následně musí být opravena data v rezortní databázi včetně zadání skutečnosti (částky skutečného čerpání ve formuláři investiční a neinvestiční bilance akce).

Originál schváleného závěrečného vyhodnocení akce je předáno účastníkovi programu. Tímto je realizace akce v rámci programového financování ukončena. V pokynech je uvedeno, že je vydán souhlas k archivaci akce podle platných předpisů a dle stanovených podmínek uvedených na vydané řídicí dokumentaci, tj. 10 let u originálů a 5 let u ostatní dokumentace.

---

<sup>39</sup> Normativní výnos Ministerstva obrany č. 13/2007 Řešení porušení rozpočtové kázně v působnosti Ministerstva obrany

<sup>40</sup> §44 zákona č. 218/2000 Sb., *rozpočtová pravidla*

## 5.4 Zavedení vojenského materiálu do užívání

V rezortu Ministerstva obrany musí být vojenský materiál a komerční materiál, který je předepisován do tabulek počtů zaveden do užívání podle NVMO č. 100/2015 Věstníku Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany. V tomto vnitřním předpisu jsou přesně stanoveny metody postupy. O zavedení rozhoduje náčelník Generálního štábu Armády České republiky.

Zkráceně lze říci, že se jedná o proces posouzení a ověření shody vlastností vojenského materiálu s takticko technickými požadavky, jež jsou součástí souhrnné specifikace a jsou uvedené ve smlouvě s jeho dodavatelem, a to formou zkoušek, kterými se prokazuje, že požadavky byly splněny. Pro ověření mohou být prováděny:

- podnikové zkoušky – prováděno výrobcem k ověření, že vojenský materiál nebo jeho části splňují stanovené takticko-technické požadavky projektu vývoje;
- kontrolní zkoušky – k posouzení a ověření shody technických parametrů vojenského materiálu;
- vojskové zkoušky – k ověření shody takticko-technických parametrů;
- zkrácené vojskové zkoušky – k ověření shody vybraných takticko-technických parametrů.<sup>41</sup>

V rámci pořizování čtyřkolek bylo stanoveno provedení pouze zkrácených vojskových zkoušek k ověření shody pouze vybraných takticko-technických požadavků.

Při uzavření kupní smlouvy se prodávající zavázal, že v době nejpozději čtyři týdny před plánovaným plněním budou provedeny zkrácené vojskové zkoušky, kdy bude dodán 1 kus terénní čtyřkolky se sklopnou korbou do Výcvikového zařízení Boletice. Vše proběhne podle *Nářízení o zkrácených vojskových zkouškách*. Po hodnocení „VYHOVUJÍCÍ“, jež musí být zaznamenáno v „Závěrečné zprávě o výsledcích zkrácených vojskových zkoušek, si prodávající převezme zpět zboží a provede u něj repasi a v termín dle kupní smlouvy předá do místa plnění.

Zpracování dokumentace Zavedení vojenského materiálu do užívání je zpracována přímo manažerem projektu podle přílohy č. 3 NVMO 100/2015 a předkládá se ke

---

<sup>41</sup> NVMO č. 100/2015 Věstníku Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany

schválení Generálního štábu ředitel sekce rozvoje a plánování schopností Ministerstva obrany. Zavedení vojenského materiálu opravňuje k jeho užívání v rezortu Ministerstva obrany v souladu s dokumentací o zavedení.

V dokumentaci je stanoveno základní určení včetně fotodokumentace. Čtyřkolka se sklopnou korbou LINHAI UTV EFI 4x4 je určena pro převoz kusového nebo volně sypaného materiálu. Je konstrukčně uzpůsobena pro používání v členitém případně horském terénu za všech klimatických podmínek. V únosném terénu může být použita jako tažné vozidlo přípojného vozidla určeného k přepravě kusového nebo volně sypaného materiálu.

**Obrázek 8 Čtyřkolka se sklopnou korbou**



Zdroj: Dokumentace zavedení MO

Podle ustanovení vyhlášky č. 341/2014 Sb., o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích ve znění pozdějších předpisů se jedná o silniční vozidlo kategorie L7e, které může řídit osoba způsobilá, podle ustanovení zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění

pozdějších předpisů, která je držitelem řidičského průkazu s řidičským oprávněním skupiny B.

Dále je uvedeno, že se Ministerstvo obrany nepodílelo na úhradě experimentálního vývoje nebo inovace vojenského materiálu v KČ. Zhodnocení výsledků zkoušek, Návrh na použití vojenského materiálu po zkouškách. Případně je možné doplnit jiné informace a doporučení. Na konci jsou uvedena stanoviska všech zainteresovaných stran: Stanovisko ředitele Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Stanovisko uživatele, Stanovisko majetkového hospodáře, Stanovisko náměstka pro řízení sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany nebo náměstka pro řízení sekce průmyslové spolupráce a řízení organizací Ministerstva obrany u projektu vývoje. Stanovisko bezpečnostního ředitele Ministerstva obrany-ředitele odboru v případě zavádění technického zařízení nebo kryptografického prostředku, § 30 vyhlášky č. 529/2005 Sb., o administrativní bezpečnosti a o registrech utajovaných informací.

Jako poslední svým podpisem rozhodnul náčelník Generálního štábu Armády České republiky, o zavedení Čtyřkolky se sklopnou korbou LINHAI UTV EFI 4x4 do užívání v rezortu Ministerstva obrany dne 15. listopadu 2016.

## 6 Zhodnocení výsledků a doporučení

V posledních letech docházelo k častým reorganizacím a tím k poklesu zaměstnanců, což mělo za následek navýšení vytiženosti jednotlivých osob. Míra vytižení má rostoucí tendenci, a to i s ohledem na proces přípravy a schvalování dalších programů. To může vést k chybovosti osob participujících na realizaci jednotlivých akcí. Realizace řady velkých investičních projektů v souladu s Koncepcí, musí být založena na kvalitní včasné předinvestiční přípravě. V současné době nejsou u většiny velkých investičních projektů k dispozici komplexní informace o stavu jejich přípravy ani závazně stanoveny hlavní milníky nezbytné pro jejich zdárnou realizaci. Pouze malé % osob se zabývá navazujícími akcemi nákupu materiálu a služeb k zabezpečení provozu a servisu pořizovaného materiálu, což samo o sobě představuje možné riziko nevhodného nakládání s prostředky státního rozpočtu, doporučuji ve fázi jejich přípravy zohlednit zejména následující skutečnosti.

Jako základní vstup předinvestiční fáze přípravy by měla být zpracována na každý velký projekt samostatná marketingová studie a studie proveditelnosti zohledňující nejen pořízení movitého majetku, ale i nezbytné rekonstrukce a opravy nemovitého majetku. Také pořízení materiálu a služeb k zabezpečení provozu a servisu pořizovaného materiálu na dobu předpokládané životnosti. Součástí studie by mělo být zhodnocení rozpočtových dopadů a posouzení ekonomické výhodnosti navrhovaných variant řešení v duchu principů 3E.

Každý řídicí pracovník by měl hledat odpovědi na otázky sloužící k prověření kritérií v cílově orientovaném rozpočtování nejen při plánování cílů, ale i při závěrečném hodnocení. Vnitřní audit je prováděn odborem interního auditu. Vnější audit řeší Nejvyšší kontrolní úřad. Může se jednat např. o následující otázky:

- Jsou stanovené cíle dosaženy s nejnižšími možnými náklady?
- Je při nejnižších možných nákladech dodržena stanovená kvalita cílů?
- Jsou náklady na naturální jednotku výstupu co nejnižší?
- Byla při dosažení plánovaných ukazatelů nákladové efektivnosti dosažena stanovená kvalita cílů?



- Byla dosažena plánovaná produktivita veřejných výdajů, tj. dosažen nejvýše možný rozsah, kvalita a přínos plněných cílů ve srovnání s plánovanými náklady?
- Odpovídají stanovené cíle dosaženým výsledkům?
- Jaký je stupeň souladu mezi dosaženými výsledky a stanovenými cíli?
- Odpovídá původní kalkulace zdrojů skutečně vynaloženým zdrojům?
- Jsou výsledky využity cílovou skupinou?
- Jaká je úroveň spokojenosti cílové skupiny?<sup>42</sup>

V současné době se předkládané investiční nákupy se omezují na pořízení konkrétní akviziční potřeby bez vazby na zabezpečení majetku a služeb vázaných na provoz a servis pořizované akviziční potřeby. Uzavírání smluv na veškerý materiál a služby financovaných z běžných výdajů souběžně se smlouvou na nákup akviziční potřeby (pořízení investice) je nezbytnou podmínkou účelného, hospodárného a efektivního vynakládání peněžních prostředků (3E). Uvedený přístup umožní lépe řídit alokaci peněžních prostředků, eliminovat vznikající rizika a zabezpečit co nejlepší poměr mezi vynaloženými peněžními prostředky a dosaženými výsledky. V případě neřešení uvedených souvislostí v okamžiku pořízení majetku, hrozí riziko dodatečného uzavírání smluv na zabezpečení provozu a servisu pořizovaného majetku pod časovým tlakem, navyšování ceny a tím i nehospodárné vynakládání peněžních prostředků kapitoly 307 Ministerstvo obrany. Může vzniknout situace, kdy se nepodaří smlouvu vůbec zajistit. Na absenci vzájemně provázaných akvizičních potřeb je upozorňováno ze strany akvizičních pracovišť i ze strany výkonných projektových manažerů. Při plánování je nutno lépe identifikovat čistě provozní výdaje ve vazbě na konkrétní investiční akci projektu vyzbrojování ve střednědobém plánu rezortu MO.

Na základě schválení studie je nezbytné v souladu s požadavky platné legislativy zpracovat konkrétní investiční záměry na pořízení movitého a nemovitého majetku v rámci daného projektu včetně souhrnných specifikací nezbytných pro posouzení realizovatelnosti předmětné akce a zahájení akvizičního procesu. Dále připravit podrobný časový harmonogram přípravy a realizace investičních projektů a akcí. Předložené harmonogramy musí zohlednit čas

---

<sup>42</sup> OCHRANA, František, Cílově orientované rozpočtování – stav a perspektivy jeho uplatnění v rezortu Ministerstva obrany, Vojenské rozhledy, 2010, roč. 19 (51), č. 3, s. 98–108, ISSN 1210-3292 Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/cilove-orientovane-rozpocetovani-stav-a-perspektivy-jeho-uplatneni-v-rezortu-ministerstva-obrany>

potřebný na vytvoření a schválení nových (navazujících) programů reprodukce majetku ministerstvem financí a vládou ČR.

Řídící dokumentace projektu (akce) je vydávána na celou dobu realizace akce. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby alokace peněžních prostředků v návrhu rozpočtu byla provedena na všechny roky předpokládaného trvání akce s vyjádřením potřebného objemu peněžních prostředků v jednotlivých letech. Finanční zdroje investičního akce projektu vyzbrojování musí být alokovány jak na vlastní pořízení majetku, tak na pořízení souvisejícího majetku a služeb hrazených v rámci akce z běžných výdajů (např. výcvik, školení, munice, které jsou bezprostředně nezbytné k uvedení vlastní investice do provozu). Čistě provozní výdaje k zajištění provozu musí být řádně identifikovány ve vazbě na investiční projekt (akci).

Akviziční pracoviště by mělo obdržet specifikaci mnohem dříve, než je stanoveno. Především s ohledem na možný způsob zadání veřejné zakázky. Každé zadávací řízení veřejné zakázky trvá různě dlouhou dobu. Je nutno zohlednit dobu dodání požadovaného zboží od podpisu smlouvy. U komerčního majetku se může jednat o dny, týdny, ale u většiny vojenského materiálu se doba dodání prodlužuje na měsíce.

Po obdržení musí být posouzena realizovatelnost, což v okamžiku doručení nemůže být jasné. Nejdříve by bylo vhodné ji nechat posoudit kontraktačním manažerem, nejlépe tím, který již obdobou veřejnou zakázku řešil a z hlediska svých zkušeností může mít věcné připomínky. Následně by ji měl dostat k posouzení právník, který měl určit způsob zadání a případně by mohl mít další připomínky. Jako poslední by ji mělo dostat oddělení programů a projektů, které ji posoudí z hlediska technického, finančního a také časového. Zde dochází ke komplikacím a časovým prodlevám. Někdy je specifikace opravována i několik měsíců a následně musí docházet k přeplánování finančních prostředků v jednotlivých informačních systémech.

Další komplikací bezproblémové realizace projektů je množící se dokladování výkonných manažerů programů směrem nahoru (SEM MO), ale také přibývající úkoly. Od roku 2017 na VMP přešla povinnost realizace úpravy formulářů v rezortních databázích místo gestora služby. SEM MO vydala pracovní instrukce, kde jasně uvedla, že vzhledem k tomu, že VMP zná vždy nejaktuálnější informace k předmětné akci, je logické, aby tyto údaje doplňovala a vyžadovala související řídicí dokumenty. Po téměř roce zkušeností musím konstatovat, že gestor služby se zbavil odpovědnosti a někteří pracovníci je přes

výslovné pokyny, že formuláře má VMP upravovat přímo v rezortní databázi a nemá je přikládat jako přílohu k žádostem, dále vyžadují. S ohledem na skutečnost, že gestoři služeb vyplňují průvodní tabulku a vytvářejí originální listiny řídicí dokumentace, ve které upřesňují pokyny. Následně jsou tyto dokumenty odnášeny k odsouhlasení a podpisu správcem kapitoly, pak skenovány, vkládány na web PF a VMP si pro ně musí osobně chodit.

Gestor kromě posuzování správnosti a úplnosti předložených žádostí a jejich následné generování z databáze, kontroluje data nejen informačním systémem programového financování, ale také ve finančním informačním systému. Skutečnost je taková, že tyto činnosti jsou požadovány i po VMP. Kontrola v pracovní databázi je z hlediska pracovní náplně minimem, které by VMP dokázal také. Je otázkou, zda by nebylo vhodné gestora služby jako takového přehodnotit a úsporu finančních prostředků, která by vznikla zrušením jednoho oddělení, využít efektivněji.

V rámci rezortu MO je nutno řešit také otázku ukončení životního cyklu. Pokud je rozhodnuto, že má dojít k ukončení, dochází k odprodeji výzbroje a techniky k jejímu využití v jiných armádách nebo v civilním sektoru, záleží na faktorech: technický stav, fyzická a morální amortizace, politické zájmy nebo jiné. Nebo dochází ke zlikvidování výzbroje a techniky u oprávněných firem na objednávku rezortu MO (ekologická likvidace). Po jejím provedení bude likvidace zásob, změny výcviku osob, likvidace učebně výcvikové základny, likvidace učebních pomůcek, pokud jsou dodány u vojenských útvarů, archivace dokumentace v rezortu MO a u výrobce nebo opravců.

Pokud je rozhodnuto, že nemá dojít k ukončení životního cyklu, provádí se generální opravy. U některých typů není prováděna, je nahrazena nálezovou opravou (u neperspektivních typů výzbroje a techniky, tím dojde k prodloužení životní cyklu perspektivní výzbroje a techniky – životní cyklus typu pokračuje. V každém případě musí být životní cyklus plánován a případně nové nákupy, opravy nebo modernizace musí být zařazeny do programů reprodukce majetku.

Ve většině případů nejsou eliminována rizika související s lidskými zdroji, a přitom tvoří velké procento. Jedná se například o neochotu měnit doposud používané postupy, nedostatečné vzdělání personálu, nerespektování rozkazů a nařízení a také třeba lidské chyby.

## 7 Závěr

Cílem práce bylo charakterizovat programové financování a důsledky jeho aplikace v rezortu Ministerstva obrany České republiky. Související činnosti při zpracování řídicí dokumentace a následné navržené možné metody a změny v oblasti programového financování, které je nedílnou součástí projektového řízení, a bez kterého by nebylo možno realizovat pořizování majetku a služeb v rámci jednotlivých složek Ministerstva obrany České republiky. Realizace konkrétního projektu vyzbrojování armády České republiky za použití analytických metod a postupů projektového řízení z hlediska samotných a konkrétních postupů při realizaci předmětné investiční akce měla ukázat složitost a byrokratickou zátěž, kterou si vytvořilo i samo ministerstvo. Zhodnocení činností při realizaci pořízení majetku a současného dodržení všech postupů v souvislosti s dodržáním legislativy a také vnitřních předpisů Ministerstva obrany není z hlediska složitosti systému a neexistence jednotného manažerského informačního systému jednoduché.

Civilně správní část MO není jen nástrojem pro vykonávání akvizice prostřednictvím osob pověřených MC1 a ostatními vnitřními předpisy a zákony. Je to také funkční aparát, který je potřebný pro výkon finančního řízení v součinnosti se SEM MO a odborníky z řad vojáků nejen z Generálního štábu.

Jednotlivé složky by měly zefektivnit spolupráci nejen z důvodu funkčnosti celého aparátu, ale také z důvodu toho, že když bude zvýšena intenzita plnění jednotlivých přidělených úkolů, je reálná šance, že bude dosaženo racionálních výsledků projektového řízení, a tedy realizovaných úspěšných projektů vyzbrojování.

Na základě vyhodnocených projektů a celých programů musí být vždy analyzován spotřebovaný čas na realizaci jednotlivých fází, úkolů a také činností v rámci jednotlivých projektů. Manažeři projektů a jejich podřízení musí lépe identifikovat rizika, která mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů projektu.

Současnou největší hrozbou jsou nereálně nebo dokonce nejasně stanovené cíle, kterým lze předcházet upřesňováním požadavků právě při zpracování dokumentace programu, kdy jsou již známy konkrétní potřeby uživatelů. V průběhu realizace jednotlivých akcí nebo projektů, kdy je nutno reagovat na aktuální problémy, je dobré využívat procesů projektového řízení k vyjasnění těchto komplikací. Svolání projektového týmu včetně možného pozvání dalších osob mimo standární potřebu je žádoucí z důvodu

vyjádření se zainteresovaných stran k aktuálnímu stavu. Jednání projektového týmu, na kterém dochází k předání výstupů a závěrů z provedených zkoušek a kontrolních dnů je důležitou součástí realizace projektu, protože lze případně navrhnout řešení zjištěných nových rizik, která by měla analyzována v souladu se závěry při provádění např. vojenských zkoušek, kdy může dojít k posunutí harmonogramu a tím k vážnému ohrožení realizace projektu. Závěrem takového jednání může být odsouhlasení změny některého ze závazných ukazatelů, nejčastěji posun časového parametru, tj. musí být vyžádána změna schválené řídicí dokumentace akce.

Převádění činností a povinností na výkonného manažera programu prostřednictvím dalších nových metodických pokynů a také neustálým dokladováním aktuálních stavů projektů nelze do nekonečna. Podílí se na finančním řízení programu, nicméně rozhodující slovo má MC1 nebo jeho pověřený zástupce. V době, kdy informační systémy jsou samozřejmou součástí státní správy, je mnohdy až absurdní žádat neustále aktuální informace formou doplňování excelových tabulek. Data lze získat generováním aktuálních sestav z informačních systémů, jak jsou EDS/SMVS, finanční informační systém. VMP dále komunikuje především se SEM MO a musí reagovat na nové aktuální situace při akvizičním procesu a musí řešit případné změny bilancí jednotlivých akcí. Nejčastěji dochází k situaci, kdy má být projekt realizován ve fiskálním roce, jenže kvůli zpoždění dodávek je ohrožen konečný termín předání majetku prvotnímu příjemci, tj. na sklad. To je komplikace nejen pro kontraktačního manažera, ale také především pro VMP. Musí požádat MC1 o garanci v dalším roce, nebo kontaktuje příslušný odbor SEM MO a hledá řešení nastalé situace, což zatěžuje všechny zainteresované strany.

Aplikace programového financování v rezortu má pozitivní důsledky především v tom, že plánování již není vnímán jako statický jev, ale díky komunikaci všech stran se zvyšuje efektivita plánování a povědomí o době realizace akvizičního procesu. Někdy vazba potřebných zdrojů v jednotlivých programech a jejich konečné čerpání neodpovídá datům v plánovacích dokumentech. Schválená koncepce musí být výchozím dokumentem pro celou organizaci a všichni by měli vzájemně spolupracovat. Jen tak může docházet k efektivnímu vynakládání prostředků ze státního rozpočtu. Zároveň přes množství vnitřních předpisů není jasně stanovená odpovědnost za plnění strategických cílů a řízení rizik ovlivňujících dosažení těchto cílů.

Závěrem lze konstatovat, že diplomová práce by určitou mírou mohla sloužit jako podklad pro změny vedoucí k zjednodušení procesu a také jako impulz k řešení současné situace při realizaci projektů v rámci programového financování včetně jeho plánování a tvorbě akvizičních plánů.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### 8.1 Tištěné dokumenty

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2011. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2012. 29 s. ISBN 978-80-7278-582-7.

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2012. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2013. 31 s. ISBN 978-80-7278-610-7

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2013. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2014. 32 s. ISBN 978-80-7278-632-9.

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2014. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2015. 32 s. ISBN 978-80-7278-655-8.

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2015. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2016. 32 s. ISBN 978-80-7278-690-9.

**AUŘEDNÍK, Jiří.** Rozpočet – fakta a trendy 2016. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2017. 36 s. ISBN 978-80-7278-711-1.

**MZV:** *Bezpečnostní strategie České republiky.* Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015. 25 s. ISBN 978-80-7441-005-5.

**KALOUDA, František a Josef MECH a Pavel POVOLNÝ.** *Metody analýz výdajů státního rozpočtu.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 125 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-75-4.

**NAHODIL, František.** *Veřejné finance v České republice.* Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. 368 s. ISBN 978-80-7380-162-5.

**OCHRANA, František.** *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 189 s. ISBN 80-86929-13-2.

**OCHRANA, František.** *Vybrané problémy financování a ekonomiky obrany.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1998, 129 s. ISBN 80-7079-142-X

**OCHRANA, F. , PAVEL, J., VÍTEK, L.** *Veřejný sektor a veřejné finance: financování podnikatelských a nepodnikatelských aktivit.* Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-802-4732-282

**PEKOVÁ, J.** *Veřejné finance, úvod do problematiky.* 3.vyd. Praha: ASPI, 2005, 528 s. ISBN 80-7357-049-1.

**PEKOVÁ, J., PILNÝ, J.** *Veřejná správa a finance veřejného sektoru.* 1.vyd. Praha: Alfa Publishing 2002, 441 s. ISBN 80-86395-21-9

**PERNICA, Bohuslav.** *Profesionalizace ozbrojených sil – trendy, teorie, zkušenosti.* Praha: Ministerstvo obrany ČR – AVIS, 2007. 247 s. ISBN 978-80-7278-381-6.

**PITAŠ J., HAJKR J., HAVLÍK J., MÁCHAL P., MOTAL M., NOVÁK I., STANÍČEK Z.** *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1 – National standard competences of project management version 3.1.* 2. vyd. rozšířené Brno : Společnost pro projektové řízení o.s. ve spolupráci s VÚT Brno, 2010. 314 s. ISBN 978-80-214-4058-6

**SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

**STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol.** *Veřejná ekonomie pro školu i praxi.* 1.vyd. Praha: Computer Press 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6

**ŠEDIVÝ, Jiří a kolektiv.** *Bílá kniha o obraně.* Praha: Ministerstvo obrany ČR – odbor komunikace a propagace (OKP), 2011. 168 s. ISBN 978-80-7278-564-3.

## 8.2 Elektronické dokumenty

**HASIK, James.** *Is NATO's 2% of GDP a relevant target? Atlantic council: working together to secure the future* [online]. 2014. [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.atlanticcouncil.org/blogs/defense-industrialist/is-nato-s-2-of-gdp-a-relevant-target>

**Ministerstvo obrany: KVAČR, upravená verze ke zveřejnění.** [online]. 2015. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vlada-schvalila-koncepci-vystavby-acr-2025--118119/>

**NATO. Public diplomacy division. Defence Expenditure of NATO Countries (2010-2017).** [online]. (PDF). 2017. [cit. 2017-9-26]. Dostupné z: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_145409.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_145409.htm)

**NKÚ: Programové financování v Česku selhává, systém je jen formální** [online]. [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/nku-programove-financovani-v-cesku-selhava-system-je-jen-formalni\\_201609120847\\_kbrezovska](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/nku-programove-financovani-v-cesku-selhava-system-je-jen-formalni_201609120847_kbrezovska)

**OLSON, Christopher M.** *A comparison of Planning, Programming and Budgeting System (PPBS) practices of the military departments.* [online]. (PDF). 1994. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10945/42847>

**OCHRANA, František,** *Cílově orientované rozpočtování – stav a perspektivy jeho uplatnění v rezortu Ministerstva obrany,* *Vojenské rozhledy,* 2010, roč. 19 (51), č. 3, s. 98–108, ISSN 1210-3292 Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/cilove-orientovane-rozpocetovani-stav-a-perspektivy-jeho-uplatneni-v-rezortu-ministerstva-obrany>

**PERNICA, Bohuslav,** *Plánování v bezpečnostním systému a problém pohybu cen na příkladu Ministerstva obrany,* *Vojenské rozhledy,* 2011, roč. 20 (52), č. 32, s. 97–104,



ISSN 1210-3292. Dostupné z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie/planovani-v-bezpecnostnim-systemu-a-problem-pohybu-cen-na-prikladu-ministerstva-obrany>

**STROPNICKÝ, Martin.** *Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2015.* Ministerstvo obrany [online]. (PDF). 2016. [cit. 2017-9-26]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>

**STROPNICKÝ, Martin.** *Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2016.* Ministerstvo obrany [online]. (PDF). 2017. [cit. 2017-9-26]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146>

### 8.3 Právní předpisy

Česká republika. Vyhláška č. 560/2006 Sb., Vyhláška o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=63247&nr=560~2F2006&rpp=15#local-content>

Česká republika. Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=323~2F2002&rpp=15#seznam>

Česká republika. Zákon č. 218 ze dne 27. června 2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49515&nr=218~2F2000&rpp=15#local-content>

Česká republika. Zákon č. 221/1999 Sb. ze dne 14. září 1999, o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=48032&nr=221~2F1999&rpp=15#local-content>

Česká republika. Rozkaz ministra obrany č. 117 ze dne 9. prosince 2014, Nabývání majetku v rezortu Ministerstva obrany, ve znění pozdějších změn.

Ministerstvo obrany. Normativní výnos Ministerstva obrany č. 100 ze dne 11. srpna 2015, Zavádění vojenského materiálu do užívání v rezortu Ministerstva obrany, ve znění pozdějších změn.

Česká republika. Rozkaz ministra obrany č. RMO č. 66/2012 Věstníku Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany

Česká republika. NVMO č. 46/2015 Věstníku Zabezpečení rozpočtového procesu a přípravy, realizace a vyhodnocování programů a akcí v působnosti rezortu MO

Ministerstvo obrany. Metodické usměrnění pro zpracování návrhu státního rozpočtu na rok 2018 a střednědobého výhledu na roky 2019 a 2020 za kapitolu 307, čj. MO16075/2017-8201

Česká republika. Usnesení vlády České republiky č. 1172 k účasti ozbrojených sil České republiky na vojenských cvičeních mimo území České republiky a účasti ozbrojených sil jiných států na vojenských cvičeních na území České republiky v roce 2017. Praha: Odbor vládní agendy, 2017.

Normativní výnos ministerstva obrany č. 35/2013 Věstníku, Vedení evidence příjmů a výdajů rezortu Ministerstva obrany, realizace předběžné řídicí kontroly a rezervace peněžních prostředků ve Finančním informačním systému, v Informačním systému o službě a personálu a v Integrovaném informačním systému Státní pokladny

## 9 Přílohy

Příloha 1 Struktura schválených programů resortu MO ke dni 6. února 2017 .....	92
Příloha 2 Vzor Registrace akce z MFČR.....	93
Příloha 3 Vzor Registrace akce (změna) z MFČR.....	96
Příloha 4 Vzor Stanovení výdajů na financování akce z MFČR .....	99
Příloha 5 Vzor Závěrečného vyhodnocení akce z MFČR .....	102

Příloha 1 Struktura schválených programů resortu MO ke dni 6. února 2017

Program	Název programu	Realizace/financování programu (schválená)	
		od	do
10711	Zvyšování schopnosti vojáka 21.století	2009	2017
10718	Rozvoj a obnova majetku příspěvkových organizací a správních částí MO	2009	2016
10719	Zachování a obnova historických hodnot	2011	2020
10722	Zajištění kompatibility mobilních komunikačních prostředků velení a řízení pozemních sil AČR	2015	2025
10723	Rozvoj Vojenského zpravodajství II	2011	05/2016
10732	Strategický program udržení a rozvoje schopností Vzdušných sil AČR	2016	2026
10733	Rozvoj Vojenského zpravodajství III	2015	2019
10741	Udržení a rozvoj schopností vzdušných sil AČR	2015	2021
10742	Speciální síly AČR	2015	2019
10743	Zabezpečení zapojení AČR do operací a pohotovostních sil	2013	2016
10745	Zapojení AČR do operací a pohotovostních sil	2016	2020
10749	Udržení a rozvoj schopností zdravotnické podpory	2016	2020
10751	Hradní stráž a Vojenská kancelář prezidenta republiky	2013	2017
10759	Udržení a rozvoj komunikační a informační podpory	2016	2020
10760	Udržení a rozvoj schopností bojových sil a sil bojové podpory AČR	2013	2016
10761	Udržení a rozvoj schopností vzdušných sil AČR	2013	2017
10762	Udržení a rozvoj schopností nadzvukového letectva	2014	2027
10763	Udržení a rozvoj schopností logistiky AČR	2013	2017
10764	Udržení a rozvoj schopností zdravotnického zabezpečení AČR	2013	03/2016
10765	Zajištění komunikační a informační podpory a rozvoje KIS v AČR	2013	2017
10766	Zabezpečení služby a rozvoje nemovité infrastruktury AČR	2013	2016
10768	Udržení a rozvoj schopností pozemních sil AČR	2016	2020
10770	Strategické řízení obrany státu	2013	2017
10771	Vojenská policie	2013	2016
10772	Zajištění činnosti ústředního správního úřadu, obnova a rozvoj NI	2014	2016
10773	Zabezpečení služby zřízenými státními organizacemi MO, obnova a rozvoj infrastruktury státních organizací MO	2013	2017
10779	Vojenská policie	2016	06/2021
10780	Státní sportovní reprezentace	2013	2017

## Příloha 2 Vzor Registrace akce z MFČR

## REGISTRACE AKCE

Identifikační údaje			
Poskytovatel	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Identifikační číslo	233V012001234
Adresa	Karmelitská 529/7, 11812 Praha 1	Identifikační číslo EIS	
		Typ financování	Ex ante
Program	23301 - Rozvoj a obnova mat.tech.základny systému řízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy		
Název akce (projektu)	Průběžná obnova vozového parku		
Účastník	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	IČ nebo RC	00022985
Osoba oprávněná	Pavel Novák Ředitel	Ulice	Karmelitská 529/5
Telefon	789654321	Obec	Praha
E-mail	novak@msmt.cz	PSČ	
		Místo realizace	Praha
		Alokace v území (LAU)	CZ0100 Hlavní město Praha

Účast státního rozpočtu/dotace	300 000 050,00Kč
--------------------------------	------------------

Souhrn financování				Údaje v Kč
Rok	Účast státního rozpočtu/dotace (max)	Vlastní zdroje (min)	CELKEM	
2016	200 000 050,00	100,00	200 000 150,00	
2017	100 000 000,00	100 000 000,00	200 000 000,00	
<b>Cellkem</b>	<b>300 000 050,00</b>	<b>100 000 100,00</b>	<b>400 000 150,00</b>	

<sup>1</sup> Pokud poskytovatel nestanoví jinak v podmínkách tohoto řídicího dokumentu.

Kód	Termíny akce (projektu)	Ukončení	Závaznost
2018	Realizace akce (projektu) stanovená poskytovatelem	24.05.2016	max
2042	Předložení dokumentace k závěrečnému vyhodnocení akce (projektu)	31.12.2017	max

Cíl akce (projektu)
Cíl nebyl stanoven

Kód	Indikátory akce (projektu)	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení
1	Snížení průměrného stáří vozidel	rok	11,50	7,50	31.12.2017
2	Snížení spotřeby pohonných hmot	%	100,00	80,00	31.12.2017
3	Snížení roč. emis. Zatížení CO způsob. provozováním vozidel	%	100,00	70,00	31.12.2017
4	Snížení roč. emis. Zatížení NOx způsob. provozováním vozidel	%	100,00	0,00	31.12.2017

Kód	Parametry akce (projektu)	Měrná jednotka	Hodnota	Závaznost	Minimální hodnota <sup>2</sup>	Maximální hodnota <sup>2</sup>
1	Osobní automobil manažerský (do 2 500 cm <sup>3</sup> )	ks	5,00	int	4,00	6,00
2	Osobní automobil referentský (do 1 500 cm <sup>3</sup> )	ks	1 300,00	int	1 200,00	1 400,00

<sup>2</sup> V případě závaznosti INT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závaznosti netze pole vyplnit).

Financování akce (projektu) v letech											údaje VKC	
Kód	Názevřádku	Skutečnost před 2015	Skutečnost 2015	Uvolněno v roce 2016	Aktuální rok 2016	2017	2018	Od 1.1.2019	Celkem v letech <sup>3</sup>	Závaz	Min/Max hodnota	
5010	Náklady dokumentace k registraci projektu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MIN		
601c	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00			
64pc	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00			
5570	VDS - rozpočet kapitoly správy programu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MAX		
667c	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00			
68zs	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00			
SOUHRN ZA SR NEINV		0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00			
6011	Náklady dokumentace projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00	MIN		
601c	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00			
64pc	SOUHRN INVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00			
6570	VDS - rozpočet kapitoly správy programu	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00	MAX		
667c	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00			
6869	SD - jiné zdroje	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00	MIN		
686c	Zdroje kapitoly státní dluh (SD)	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00			
6861	Úvěry bez státní záruky přijaté krajem, nebo organizací jim zřízenou	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	MIN		
688c	Úvěry poskytnuté bez státní záruky	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00			
68zs	SOUHRN INVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00			
SOUHRN ZA SR INV		0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00			
SOUHRN ZA SR		0,00	0,00	200 000 060,00	200 000 060,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 060,00			
z toho prostředky EU		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
z toho prostředky FM		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
SOUHRN ZA SR a ALOKACE PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	200 000 060,00	200 000 060,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 060,00			
SOUHRN ZDROJŮ bez SR a ALOKACÍ PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	100,00	100,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 100,00			
SOUHRN ZDROJŮ CELKEM		0,00	0,00	200 000 160,00	200 000 160,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 160,00			

Přehled klasifikace SK v aktuálním roce										údaje v Kč	
Kod	Název radku	PVS	Druhové trnění	Ověřovací trnění	ISSP Zdroj	ISSP Účel	Účelový znak	Typ SK	Uvolněno v roce 2016	Aktuální rok 2016	
55/0	MUS - rozpočet kapitoly správy programu	5010/10/02	5011	10700	100000	05380001	33001	VSK	5000	5000	
SOUHRN ZA SR NEINV									5000	60,00	
65/0	MUS - rozpočet kapitoly správy programu	5010/10/02	6111	10700	100000	05380001	33001	VSK	200 000 000,00	200 000 000,00	
SOUHRN ZA SR INV									200 000 000,00	200 000 000,00	
SOUHRN ZA SR									200 000 050,00	200 000 060,00	
z toho prostředy EU									0,00	0,00	
z toho prostředy HM									0,00	0,00	
SOUHRN ZA SR a EU / FM									200 000 050,00	200 000 060,00	

<sup>2</sup>V případě závažnosti NT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závažnosti nebe pole vyplnit).

<sup>3</sup>Pokud poskytovatel nestanoví jinak v podmínkách tohoto řídicího dokumentu, jsou závažné objemy sloupe celkem v letech.

**Podmínky účasti státního rozpočtu**  
Nejsou.

Schválení poskytovatelem				Razítko a podpis	
Poskytovatel	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy				
Uřiv	Odbor rozpočtu			Datum	
Schválil	Ing. Mgr. Pavel Novák, CSc.	Vypracoval	Et. Pavel Nováky		
Funkce	Ředitel odboru rozpočtu	Telefon	789456123		
C. j.	156465	Email	novak@msmt.cz		

Příloha 3 Vzor Registrace akce (změna) z MFČR

REGISTRACE AKCE (ZMĚNA)

Identifikační údaje			
Poskytovatel	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Identifikační číslo	233V012001234
Adresa	Karmelitská 529/7, 11812 Praha 1	Identifikační číslo EIS	
		Typ financování	Ex ante
Program	23301 - Rozvoj a obnova mat.tech.základny systému řízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy		
Název akce (projektu)	Průběžná obnova vozového parku		
Účastník	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	IČ nebo RC	00022985
Osoba oprávněná	Pavel Novák Ředitel	Ulice	Karmelitská 529/5
Telefon	789654321	Obec	Praha
E-mail	novak@msmt.cz	PSČ	
		Místo realizace	Praha
		Alokace v území (LAU)	CZ0100 Hlavní město Praha

Účast státního rozpočtu/dotace	300 000 050,00Kč
--------------------------------	------------------

Souhrn financování				Údaje v Kč
Rok	Účast státního rozpočtu/dotace (max)	Vlastní zdroje (min)	CELKEM	
2016	200 000 050,00	100,00	200 000 150,00	
2017	100 000 000,00	100 000 000,00	200 000 000,00	
Celkem	300 000 050,00	100 000 100,00	400 000 150,00	

<sup>1</sup> Pokud poskytovatel nestanoví jinak v podmínkách tohoto řídicího dokumentu.

Kód	Termíny akce (projektu)	Ukončení	Závaznost
2018	Realizace akce (projektu) stanovená poskytovatelem	24.05.2016	max
2042	Předložení dokumentace k závěrečnému vyhodnocení akce (projektu)	31.12.2017	max

Cíl akce (projektu)
Cíl nebyl stanoven

Kód	Indikátory akce (projektu)	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení
1	Snížení průměrného stáří vozidel	rok	11,50	7,50	31.12.2017
2	Snížení spotřeby pohonných hmot	%	100,00	80,00	31.12.2017
3	Snížení roč. emis. Zatížení CO způsob. provozováním vozidel	%	100,00	70,00	31.12.2017
4	Snížení roč. emis. Zatížení NOx způsob. provozováním vozidel	%	100,00	0,00	31.12.2017

Kód	Parametry akce (projektu)	Měrná jednotka	Hodnota	Závaznost	Minimální hodnota <sup>2</sup>	Maximální hodnota <sup>2</sup>
1	Osobní automobil manažerský (do 2 500 cm3)	ks	5,00	int	4,00	6,00
2	Osobní automobil referentský (do 1 500 cm3)	ks	1 300,00	int	1 200,00	1 400,00

<sup>2</sup> V případě závaznosti INT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závaznosti netze pole vyplnit).



Financování akce (projektu) v letech										údaje v Kč	
Kód	Název řádku	Skutečnost před 2015	Skutečnost 2015	Uvolněno v roce 2016	Aktuální rok 2016	2017	2018	Od 1.1.2019	Celkem v letech <sup>3</sup>	Závaz.	Min/Max hodnota
5010	Náklady dokumentace k registraci projektu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MIN	
601c	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00		
64pc	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00		
5570	VDS - rozpočet kapitoly správy programu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MAX	
667c	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00		
68zc	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00		
SOUHRN ZA SR NEINV		0,00	0,00	60,00	60,00	0,00	0,00	0,00	60,00		
6011	Náklady dokumentace projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00	MIN	
601c	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
64pc	SOUHRN INVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
6570	VDS - rozpočet kapitoly správy programu	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00	MAX	
667c	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00		
6699	SD - jiné zdroje	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00	MIN	
669c	Zdroje kapitoly státní dluh (SD)	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00		
6691	Úvěry bez sázkových přijatů krajem, nebo organizací jim zřízenou	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	MIN	
688c	Úvěry poskytnuté bez státní záruky	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00		
68zc	SOUHRN INVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
SOUHRN ZA SR INV		0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00		
SOUHRN ZA SR		0,00	0,00	200 000 060,00	200 000 060,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 060,00		
z toho prostředky EU		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
z toho prostředky FM		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
SOUHRN ZA SR a ALOKACE PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	200 000 060,00	200 000 060,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 060,00		
SOUHRN ZDROJŮ BEZ SR a ALOKACÍ PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	100,00	100,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 100,00		
SOUHRN ZDROJŮ CELKEM		0,00	0,00	200 000 160,00	200 000 160,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 160,00		

Přehled klasifikace SR v aktuálním roce									údaje v Kč	
Kod	Název radku	PVS	Druhové řazení	Objetové řazení	ISSP Zdroj	ISSP Účel	Účelový znak	typ SR	Uvolněno v roce 2016	Aktuální rok 2016
50/0	VLS - rozpočet kapitoly sprace programu	50/10/10/02	50/1	10/10/0	110000	08390001	330/1	VSK	50,00	50,00
<b>SOUHRN za SR NEINV</b>									50,00	60,00
05/0	VLS - rozpočet kapitoly sprace programu	50/10/10/02	01/1	10/10/0	110000	08390001	330/1	VSK	200 000 000,00	200 000 000,00
<b>SOUHRN za SR INV</b>									200 000 000,00	200 000 000,00
<b>SOUHRN za SR</b>									200 000 060,00	200 000 060,00
z toho postedy EU									0,00	0,00
z toho postedy FM									0,00	0,00
<b>SOUHRN za SR a EU / FM</b>									200 000 060,00	200 000 060,00

<sup>2)</sup> V případě závažnosti NT se vyjímá minimální a maximální hodnota (v případě jiné závažnosti nebe vyplní).

<sup>3)</sup> Pokud poskytovatel restoruje jinek v podmínkách tohoto řídicího dokumentu, jsou závažně objem sloupců odeslaných v letech.

**Podmínky účasti státního rozpočtu**  
Nejsou

Schválení poskytovatelem				Razítko a podpis	
Poskytovatel Úvaz	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Odbor rozpočtu				
Schválil Funkce C. j.	Ing. Mgr. Pavel Nováček, Csc. Ředitel odboru rozpočtu 4184789	Vypracoval Telefon Email	Bc. Pavel Nováček 789456123 novacky@msmt.cz		
				Datum	

Příloha 4 Vzor Stanovení výdajů na financování akce z MFČR

STANOVENÍ VÝDAJŮ NA FINANCOVÁNÍ AKCE OSS

Identifikační údaje			
Poskytovatel	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Identifikační číslo	233V012001234
Adresa	Karmelitská 529/7, 11812 Praha 1	Identifikační číslo EIS	
		Typ financování	Ex ante
Program	23301 - Rozvoj a obnova mat.tech.základny systému řízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy		
Název akce (projektu)	Průběžná obnova vozového parku		
Účastník	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	IČ nebo RČ	00022985
Osoba oprávněná	Pavel Novák Ředitel	Ulice	Karmelitská 529/5
		Obec	Praha
Telefon	789854321	PSČ	Praha
E-mail	novak@msmt.cz	Místo realizace	Praha
		Alokace v území (LAU)	CZ0100 Hlavní město Praha

Účast státního rozpočtu/dotace	300 000 050,00Kč
--------------------------------	------------------

Souhrn financování			
			Údaje v Kč
Rok	Účast státního rozpočtu/dotace (max.)	Vlastní zdroje (min.)	CELKEM
2016	200 000 050,00	100,00	200 000 150,00
2017	100 000 000,00	100 000 000,00	200 000 000,00
<b>Celkem</b>	<b>300 000 050,00</b>	<b>100 000 100,00</b>	<b>400 000 150,00</b>

<sup>1</sup> Pokud poskytovatel nestanoví jinak v podmínkách tohoto řídicího dokumentu.

Kód	Termíny akce (projektu)	Ukončení	Závaznost
2018	Realizace akce (projektu) stanovená poskytovatelem	24.05.2018	max
2022	Vydání Registrace akce (projektu)	10.05.2018	max
2042	Předložení dokumentace k závěrečnému vyhodnocení akce (projektu)	31.12.2017	max

Cíl akce (projektu)
Cíl nebyl stanoven

Kód	Indikátory akce (projektu)	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení
1	Snížení průměrného stáří vozidel	rok	11,50	7,50	31.12.2017
2	Snížení spotřeby pohonných hmot	%	100,00	80,00	31.12.2017
3	Snížení roč. emis. Zatížení CO způsob. provozováním vozidel	%	100,00	70,00	31.12.2017
4	Snížení roč. emis. Zatížení NOx způsob. provozováním vozidel	%	100,00	0,00	31.12.2017

Kód	Parametry akce (projektu)	Měrná jednotka	Hodnota	Závaznost	Minimální hodnota <sup>2</sup>	Maximální hodnota <sup>2</sup>
1	Osobní automobil manažerský (do 2 500 cm <sup>3</sup> )	ks	5,00	int	4,00	6,00
2	Osobní automobil referentský (do 1 500 cm <sup>3</sup> )	ks	1 300,00	int	1 200,00	1 400,00

<sup>2</sup> V případě závaznosti INT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závaznosti nete pole vyplnit).

Financování akce (projektu) v letech										údaje v Kč	
Kód	Název řádku	Skutečnost před 2015	Skutečnost 2015	Uvolněno v roce 2016	Aktuální rok 2016	2017	2018	Od 1.1.2019	Celkem v letech <sup>1)</sup>	Závaz	Min/Max hodnota <sup>2)</sup>
5010	Náklady dokumentace k registraci projektu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MIN	
501a	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00		
54ps	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00		
5570	VDS - rozpočet kapitoly správce programu	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00	MAX	
557a	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00		
59zs	SOUHRN NEINVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00		
SOUHRN za SR NEINV		0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	50,00		
6011	Náklady dokumentace projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00	MIN	
601a	Náklady přípravy a zabezpečení projektu	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
64ps	SOUHRN INVESTIČNÍCH POTŘEB PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
6570	VDS - rozpočet kapitoly správce programu	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00	MAX	
657a	Výdaje OSS a dotace ze státního rozpočtu (VDS)	0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00		
6659	SD - jiné zdroje	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00	MIN	
665a	Zdroje kapitoly Státní dluh (SD)	0,00	0,00	0,00	0,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 000,00		
6691	Úvěry bez státní záruky přijaté krajem, nebo organizací jím zřízenou	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	MIN	
669a	Úvěry poskytnuté bez státní záruky	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00		
69zs	SOUHRN INVESTIČNÍCH ZDROJŮ PROJEKTU	0,00	0,00	200 000 100,00	200 000 100,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 100,00		
SOUHRN za SR INV		0,00	0,00	200 000 000,00	200 000 000,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 000,00		
SOUHRN za SR		0,00	0,00	200 000 050,00	200 000 050,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 050,00		
z toho prostředky EU		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
z toho prostředky FM		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
SOUHRN za SR a ALOKACE PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	200 000 050,00	200 000 050,00	100 000 000,00	0,00	0,00	300 000 050,00		
SOUHRN ZDROJŮ bez SR a ALOKACÍ PROSTŘEDKŮ EU		0,00	0,00	100,00	100,00	100 000 000,00	0,00	0,00	100 000 100,00		
SOUHRN ZDROJŮ CELKEM		0,00	0,00	200 000 150,00	200 000 150,00	200 000 000,00	0,00	0,00	400 000 150,00		

<sup>2</sup> V případě závaznosti INT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závaznosti netze pole vyplnit).

<sup>3</sup> Pokud poskytovatel nestanoví jinak v podmínkách tohoto řídicího dokumentu, jsou závazné objemy sloupce celkem v letech.

<b>Podmínky účasti státního rozpočtu</b> Nejsou.				
<b>Schválení poskytovatelem</b>			<b>Razítko a podpis</b>	
<b>Poskytovatel</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy			
<b>Útvar</b>	Odbor rozpočtu		<b>Datum</b>	
<b>Schwálil</b>	Ing. Mgr. Pavel Novák, Csc.	<b>Vypracoval</b>		Bc. Pavel Novotný
<b>Funkce</b>	Ředitel odboru rozpočtu	<b>Telefon</b>		780456123
<b>Č. j.</b>	154156	<b>E-mail</b>	novotny@msmt.cz	

Příloha 5 Vzor Závěrečného vyhodnocení akce z MFČR

Závěrečné vyhodnocení akce (projektu)

Identifikační údaje			
Poskytovatel	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 529/7, 11812 Praha 1	Identifikační číslo	233V012001238
		Identifikační číslo EIS	
		Typ financování	Ex ante
Název programu	23301 - Rozvoj a obnova mat.tech.základny systému řízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy		
Název akce (projektu)	Průběžná obnova vozového parku		
Účastník Osoba oprávněná IČ / RČ Telefon E-mail	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 529/5, Praha Pavel Novák Ředitel 00022985 / 789854321 novak@msmt.cz	Alokace v území (LAU)	CZ0100 Hlavní město Praha
		Místo realizace projektu	Praha

Kód	Termíny akce (projektu)	Ukončení	Závaznost	Vyhov.
2018	Realizace akce (projektu) stanovená poskytovatelem	24.05.2016	max	
	Skutečnost	24.05.2016		Ano
2022	Vydání Registrace akce (projektu)	11.05.2016	max	
	Skutečnost	11.05.2016		Ano
2042	Předložení dokumentace k závěrečnému vyhodnocení akce (projektu)	31.12.2017	max	
	Skutečnost	31.12.2017		Ano

Cíl akce (projektu):
Cíl nebyl stanoven.

Kód	Název indikátoru	Měrná jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum cílové hodnoty	Vyhov.
1	Snížení průměrného stáří vozidel	rok	11,50	7,50	31.12.2017	
	Skutečnost	rok	11,50	7,50	31.12.2017	Ano
2	Snížení spotřeby pohonných hmot	%	100,00	80,00	31.12.2017	
	Skutečnost	%	100,00	80,00	31.12.2017	Ano
3	Snížení roč. emis. Zatížení CO způsob. provozováním vozidel	%	100,00	70,00	31.12.2017	
	Skutečnost	%	100,00	70,00	31.12.2017	Ano
4	Snížení roč. emis. Zatížení NOx způsob. provozováním vozidel	%	100,00	0,00	31.12.2017	
	Skutečnost	%	100,00	0,00	31.12.2017	Ano

Kód	Název parametru	Měrná jednotka	Hodnota	Závaznost	Minimální hodnota *	Maximální hodnota *	Vyhov.
1	Osobní automobil manažerský (do 2 500 cm <sup>3</sup> )	ks	5,00	int	4,00	6,00	
	Skutečnost	ks	5,00	int	4,00	6,00	Ano
2	Osobní automobil referentský (do 1 500 cm <sup>3</sup> )	ks	1 300,00	int	1 200,00	1 400,00	
	Skutečnost	ks	1 300,00	int	1 200,00	1 400,00	Ano

\* V případě závaznosti INT se vyplní minimální a maximální hodnota (v případě jiné závaznosti nelze pole vyplnit).

233V012001238 / EA8 / EDS\_SMVS\_MF\_pracovni\_ZU / čj. 415485

Datum tisku dokumentu 10.05.2016 (13:14:21)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 529/7, 11812 Praha 1

1/2

<b>Podmínky účasti státního rozpočtu z posledního platného ŘD</b>				
Nejsou.				
<b>Závěrečné hodnocení správce programu</b>				
Testovací Závěrečné hodnocení.				
<b>Schválení poskytovatelem</b>			<b>Razítko a podpis</b>	
Vypracoval	Bc. Pavel Novotný			
Telefon	789456123	E-mail		novotny@msmt.cz
Schválil	Ing. Mgr. Pavel Novák, Csc.			
Č.j.	415485			
Útvar	Odbor rozpočtu			
Datum				
Funkce	Ředitel odboru rozpočtu			

## 10 Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam zkratky
AČR	Armáda České republiky
ALog	Agentura logistiky
CP	Soubor opatření k zajištění obranyschopnosti v rámci NSIP NATO
ČOS	Český obranný standard
ČSN (EN) (ISO)	Česká technická norma harmonizovaná s normami EU a ISO
FMF	Foreign Military Financing
FMS	Foreign Military Sales
HDP	Hrubý domácí produkt
IISSP	Integrovaný informační systém o státní pokladně
MC1	Manažer cíle 1. úrovně
MO ČR	Ministerstvo obrany České republiky
NKÚ	Národní kontrolní úřad
NMO-OA	Náměstek ministra obrany pro obranné akvizice
NSIP	Program bezpečnostních investic NATO
NVMO	Normativní výnos Ministerstva obrany
OLogZP	Odbor logistiky, zabezpečení a podpory
PG	Program
PV	Projekt vyzbrojování
RMO	Rozkaz Ministra obrany
RoRO	Rozhodnutí o Rozpočtovém opatření
SDK MO	Sekce dozoru a kontroly Ministerstva obrany
SPod MO	Sekce podpory Ministerstva obrany
SEM MO	Sekce ekonomická a majetková Ministerstva obrany
STANAG	Standardization Agreement (standardizační dohoda)
SOJ	Státní ověřování jakosti
SVA MO	Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany
SZ	Schvalovací zkoušky (zkoušky technické způsobilosti)
Úř OSK SOJ	Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státního ověřování jakosti
VePozS	Velitelství pozemních sil
VeV-VA	Velitelství výcviku – Vojenská akademie
VMP	Výkonný manažer programu
VZ	Veřejná zakázka
ZaS	Zainteresované strany