

# **Hodnocení hospodaření s veřejnými prostředky u Ministerstva obrany**

Bc. Barbora Janůšková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Janůšková**  
Osobní číslo: **M16986**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení hospodaření s veřejnými prostředky u Ministerstva obrany**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši vztahující se k vnitřnímu kontrolnímu systému veřejného sektoru, financování a hospodaření organizační složky státu.
- Rozšířte všeobecné poznatky o specifika rezortu Ministerstva obrany.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vybranou oblast hospodaření s veřejnými prostředky určeným prvkem vnitřního kontrolního systému státu Ministerstva obrany.
- Na základě provedené analýzy navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení hospodaření.
- Daná opatření podrobně rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BUDDING, Tjerk, GROSSI, Giuseppe a TAGESSON, Torkjörn. Public Sector Accounting, 1.st ed. Abingdon: Routledge, 2015, s 176. ISBN:978-1-315-84838-9.**  
**JONES, Rowan a PENDLEBURY, Maurice. Public Sector Accounting, 6. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2010, s. 162. ISBN 978-0-273-72036-2.**  
**KAFKA, Tomáš. Průvodce pro Interní audit a risk management, 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2009, s 167. ISBN 978-80-7400-121-5.**  
**MAAYTOVÁ, Alena, PAVEL, Jan, OCHRANA, František a KOLEKTIV. Veřejné finance v teorii a praxi, Praha: Grada Publishing a.s., 2015, s. 208. ISBN 978-80-247-9949-0.**  
**OCHRANA František, PAVEL Jan, VÍTEK Leoš a KOLEKTIV. Veřejný sektor a veřejné finance, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 264. ISBN 978-80-247-3228-2.**

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajbě práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 4. 2018

Jméno a příjmení: Barbora Jančíková

  
.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zhodnotit hospodaření s veřejnými prostředky u Ministerstva obrany. Za účelem splnění tohoto cíle byla provedena literární rešerše v oblasti veřejné správy se zaměřením na rozpočet a finanční kontrolu a tato všeobecná část byla doplněna rešerší z vnitřních dokumentů Ministerstva obrany. Byla vypracována analýza rozpočtů a rozvahy Ministerstva obrany v letech 2009-2016. V dalších kapitolách je zpracována případová studie akvizičního procesu, navržena opatření k jeho zefektivnění s možným riziky spojené s jejich zavedením.

Klíčová slova: veřejná správa, rozpočet, výdaje, Ministerstvo obrany, finanční kontrola, veřejná zakázka.

## ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to Ministry of Defence Public Funds Management Evaluation. In order to achieve this goal there is wrote up literary research in the field of public administration focused on budget and financial control and this general part was completed by searches from internal documents of the Ministry of Defense. An analysis of the budgets and balance sheets of the Ministry of Defense was prepared in period 2009-2016. In the following chapters there is a case study of the acquisition proces elaborated, measuere proposed to their efficiency possible risks associated with their implementation.

Keywords: public sector, budget, costs, Ministry of Defence, financial control, public contract.

Děkuji paní Ing. Milaně Otrusinové, PhD. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytovala po dobu zpracovávání mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala stejně jako kolegové v práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 VEŘEJNÝ SEKTOR</b> .....	<b>13</b>
1.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA .....	13
1.1.1 Ústřední správa.....	14
1.1.1.1 Vláda.....	14
1.1.1.2 Ministerstva a jiné ústřední správní orgány .....	15
1.1.1.3 Správní úřady s celostátní působností podřízené ministerstvům .....	15
1.1.1.4 Úřady mimo kompetenční zákon a zvláštní vykonavatelé státní správy	15
1.1.2 Regionální správa.....	16
1.1.3 Místní správa .....	16
1.2 VEŘEJNÉ FINANCE A HOSPODAŘENÍ ORGANIZAČNÍCH SLOŽEK STÁTU.....	17
1.2.1 Hospodaření organizačních složek státu .....	18
1.2.2 Veřejný rozpočet .....	18
1.2.3 Veřejné příjmy .....	20
1.2.4 Veřejné výdaje .....	20
1.2.5 Programové financování .....	21
1.3 FINANČNÍ KONTROLA .....	23
1.3.1 Veřejnosprávní kontrola.....	24
1.3.2 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv .....	25
1.3.3 Vnitřní kontrolní systém .....	25
1.3.3.1 Řídící kontrola .....	25
1.3.3.2 Interní audit.....	26
1.4 RISK MANAGEMENT .....	27
<b>2 MINISTERSTVO OBRANY</b> .....	<b>29</b>
2.1 ROZPOČET .....	29
2.2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....	30
2.2.1 Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany .....	30
2.2.1.1 Řídící kontrola .....	32
2.2.1.2 Veřejnosprávní kontrola .....	33
2.2.1.3 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv.....	34
2.2.1.4 Interní audit.....	34
2.2.1.5 Řízení rizik.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S VEŘEJNÝMI PROSTŘEDKY U MINISTERSTVA OBRANY</b> .....	<b>37</b>
3.1 ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ MINISTERSTVA OBRANY .....	37
3.1.1 Horizontální analýza rozvahy .....	37
3.1.2 Vertikální analýza rozvahy .....	41
3.1.3 Ukazatele autarkie .....	44
3.1.4 Variátor celkových nákladů .....	45
3.1.5 Ukazatelé likvidity .....	46

3.1.5.1	Běžná likvidita .....	46
3.1.5.2	Pohotová likvidita .....	47
3.1.5.3	Okamžitá likvidita.....	47
3.1.5.4	Dílčí závěr.....	48
3.1.6	Ukazatele financování.....	48
3.1.6.1	Míra finanční stability.....	49
3.2	ANALÝZA NÁVRHŮ ZÁVĚREČNÝCH ÚČTŮ ROZPOČTU ČESKÉ REPUBLIKY KAPITOLY 307 MINISTERSTVO OBRANY V OBDOBÍ LET 2009-2016 .....	50
3.2.1	Rozpočet.....	50
3.2.2	Příjmy MO .....	51
3.2.3	Výdaje MO.....	52
3.2.3.1	Mandatorní výdaje .....	56
3.2.3.2	Programové financování .....	57
3.2.3.3	Mimorozpočtové zdroje.....	58
3.2.3.4	Nároky z nespotřebovaných výdajů.....	60
<b>4</b>	<b>PŘÍPADOVÁ STUDIE .....</b>	<b>62</b>
4.1	DŮVOD K ZRYCHLENÍ AKVIZIČNÍHO PROCESU .....	62
4.2	POPIS STÁVAJÍCÍHO STAVU .....	62
4.3	VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM.....	64
4.4	PŘÍČINY ZDLOUHAVÉHO AKVIZIČNÍHO PROCESU .....	66
4.5	NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ A MOŽNÁ RIZIKA S NIMI SPOJENÁ.....	67
4.5.1	Zpracování prvotní specifikace .....	67
4.5.1.1	Voják z povolání .....	67
4.5.1.2	Zaměstnanec státní správy .....	68
4.5.2	Schvalovací proces prvotní specifikace .....	69
4.6	DÍLČÍ ZÁVĚR .....	69
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Efektivnost, účelnost, hospodárnost. Tato tři slova se skloňují v médiích denně ve vztahu k veřejným prostředkům. Co tato slova vůbec znamenají? Proč právě tato slova se vztahují k veřejným prostředkům? Kdo dokáže přesně definovat tato tři slova a nastavit systém, podle kterého by se hned vědělo, že toto či ono je efektivní, účelné a hospodárné? Každý prvek veřejné správy vnímá tyto věci odlišně a je velice těžké najít společnou definici, která by vyhovovala všem.

Přesto to naši zákonodárci učinili a v zákoně č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů nám poskytli základní definice těchto tří důležitých slov. Zmiňovaný zákon říká, že hospodárností chápeme použití veřejných prostředků k zajištění daných úkolů při co nejnižším vynaložení veřejných prostředků. Efektivnost definuje jako použití veřejných prostředků při dosažení nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů v poměru s vynaloženými prostředky. A účelnost je použití veřejných prostředků k dosažení určených cílů (Česko, 2001).

Z pohledu zaměstnance státní správy a studenta oboru Finance se zaměřením na finanční kontrolu mě zajímalo, zda-li můj zaměstnavatel, Ministerstvo obrany, hospodaří právě podle těchto pravidel, které má stanoveny ve zmiňovaném zákoně a také v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Zda a jak funguje finanční kontrola v resortu obrany a v čem jsou největší problémy při čerpání prostředků z veřejných rozpočtů.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jak jsou alokovány veřejné prostředky ve formě veřejných rozpočtů, co se děje s prostředky, které nebyly vyčerpány a v čem byl problém jejich nečerpání. Neméně mě zajímalo složení aktiv a pasiv, jejich vývoj v letech a jak funguje finanční kontrola definována zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů a specifikována vnitřními normativními akty.

Teoretická část diplomové práce se zabývá rešerší z dostupných zdrojů týkající se veřejné správy, hospodaření s veřejnými prostředky. Tato rešerše byla následně upravena o specifika Ministerstva obrany.

Praktická část byla rozdělena do dvou částí. První se zabývá analýzou účetního výkazu (rozvahy) a rozpočtů v obdobích let 2009-2016. Je to z toho důvodu, že světová ekonomická krize se dotkla všech ministerstev a tímto je poukázáno, jak zásadně ovlivnila i

z jedno tzv. „silových“ ministerstev. Druhá část se zabývá akvizičním procesem, jakožto jedním z největších zdrojů nečerpání přidělených veřejných prostředků. Tento proces je doplněn o vnitřní finanční kontrolu, ze které jsou patrné jednotlivé povinnosti určených odpovědných osob. Případová studie, která je také uvedena, ukazuje nedostatky v tomto procesu, na jejichž základě jsou navrženy možné úpravy a zároveň jsou uvedena případná rizika spojená s jejich zavedením.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit hospodaření s veřejnými prostředky u Ministerstva obrany na základě analýzy účetních výkazů a rozpočtů za období 2009-2016, tak, aby čerpání veřejných prostředků bylo co nejúčinnější a přidělené prostředky se nepřeváděly do dalších let, nebo jen v minimálním množství.

Cílem pro teoretickou část diplomové práce je zpracování literární rešerše zabývající se problematikou veřejného sektoru, veřejných prostředků, rozpočtu, jeho příjmy a výdaji, a finanční kontroly. Tato rešerše bude následně doplněna o vnitřní dokumenty Ministerstva obrany. K dosažení tohoto cíle bude využita zejména metoda popisu.

Dílčím cílem praktické části je provedení analýzy účetních výkazů (rozvahy) rozpočtů Ministerstva obrany za období 2009-2016. Bude provedena horizontální, vertikální analýza, analýza autarkie, budou vypočítány ukazatelé likvidity a financování. Z hlediska čerpání rozpočtu, jeho příjmů, výdajů. Výdaje budou rozebrány podrobněji, se zaměřením na skladbu výdajů, poměry jednotlivých oblastí výdajů na celkových výdajích a bude zjišťována příčina neefektivního čerpání rozpočtu. Na základě získaných informací z analýzy bude provedena případová studie problémové oblasti akvizičního procesu a navržena opatření k jejímu zlepšení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÝ SEKTOR

Veřejný sektor je jeden ze dvou podsystémů soudobé ekonomiky, jež existuje ve formě smíšené ekonomiky. Je pro něj typické, že je založen na společném vlastnictví a rozhodování spočívá ve veřejné volbě s obecným kritériem veřejného zájmu (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Základní funkce veřejného sektoru jsou ekonomická, sociální a politická. Ekonomická funkce je chápána jako zabezpečení veřejných statků, nebo odstraňování následků převážně negativních externalit. Veřejný sektor nabízí pracovní příležitosti, jež mají vliv i na celkovou míru nezaměstnanosti. Sociální funkcí se rozumí prospěšnost jednotlivých výsledků veřejného sektoru. Činnost veřejného sektoru je ovlivněna hospodářskou politikou. K základním činnostem veřejného sektoru patří zajistit potřebné veřejné statky a na jejich produkci efektivně rozdělit finanční prostředky ze soustavy veřejných rozpočtů (Peková, Pilný, Jetmar, 2012).

### 1.1 Veřejná správa

Veřejná správa bývá charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Tím je dána její nenahraditelná úloha jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru, zaměřené na veřejné záležitosti a determinované veřejným zájmem (Kadečka, Rigel, 2009, str. 3)

Veřejná správa je považována za jeden z nástrojů provádění politiky a veřejné moci státu. V české teorii lze narazit na dvě pojetí veřejné správy, a to materiální a funkční. Obě tato pojetí definují postavení veřejné správy ve struktuře veřejné moci. Materiální však definuje veřejnou správu jako celý systém veřejné moci bez ohledu na její organizovanost. Toto pojetí je chápáno až moc široce, a tak je doporučováno chápat veřejnou správu jako soubor institucí s výkonným charakterem činnosti (Svoboda, 2017). Veřejná správa je tak pojímána jako soubor institucí z oblasti exekutivy, které fungují vedle zákonodárných a soudních institucí. Z toho vyplývá i charakter veřejné správy následovat ve své činnosti platnou legislativu. (Svoboda, 2017, str. 23).

Právní postavení subjektů veřejné moci je určeno dvěma složkami, a to působností a pravomocí. Obě tyto složky vytváří právní postavení subjektu veřejné moci, potažmo veřejné správy (Svoboda, 2017). Orgány veřejné moci se vyznačují způsobilostí k rozhodování

o právech a povinnostech jiných osob v rámci zákonem stanovené pravomoci, působnosti a zákonem stanoveným postupem (Svoboda, 2017, str. 23).

Veřejnou správu členíme na dva podsystémy:

- 1) Státní správa – správa, kterou vykonávají bezprostředně orgány státu. Jedná se o veřejnou správu prováděnou státem s posláním realizace výkonné moci státu. Jejím prostřednictvím je vykonávána státní politika (Svoboda, 2017). Orgány státní správy vystupují jako relativně samostatná organizační jednotka soustavy orgánů státní správy, která je vertikálně organizovaná. (Svoboda, 2017 str. 23)
- 2) Samospráva – forma veřejné správy, ve které si územně či jinak organizované společenství občanů spravují dle platné legislativy své záležitosti. Na rozdíl od státní správy jim je přiznána větší volnost při stanovování cílů a úkolů. Samosprávu může dělit na územní samosprávu a zájmovou samosprávu (Svoboda, 2017).

Role těchto podsystémů jsou upraveny zákony. Za nejdůležitější lze považovat zákon č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 129/2000 Sb. o krajích ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 128/2000 Sb. o obcích ve znění pozdějších předpisů.

### **1.1.1 Ústřední správa**

V českém správním systému můžeme v případě ústřední správy rozlišit roli vlády ČR, ministerstev a jiných správních úřadů, včetně těch více nezávislých (Svoboda, 2017, str. 31).

#### **1.1.1.1 Vláda**

Vláda České republiky jako exekutivní neboli vrcholový orgán výkonné moci předkládá Parlamentu k projednání a schválení návrhy zákonů. Vláda nese odpovědnost za plnění schválených zákonů a svého vládního programu. Cíle těchto vládních programů jsou hrazeny z veřejných financí (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Vláda je složena z předsedy vlády, místopředsedů a ministrů (Česko, 1993). Svou řídicí funkci uplatňuje vůči ministerstvům (prostřednictvím ministrů) a podřízeným vykonavatelům státní správy (prostřednictvím nařízení vlády, které je uveřejněno ve Sbírce zákonů) (Svoboda. 2017). Rozhoduje ve sboru a k přijetí usnesení je třeba nadpoloviční většiny všech členů vlády (Česko. 1993).

Řídí, kontroluje a sjednocuje činnost ministerstev.

### **1.1.1.2 Ministerstva a jiné ústřední správní orgány**

Ústřední správní orgány jsou vyjmenovány v § 1 a 2 zákona č. 2/1969 Sb. O zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky ve znění pozdějších předpisů. Jednotlivé kompetence těchto orgánů v obecné míře jsou rozpracovány ve zmiňovaném zákoně.

Ministerstva a jiné správní úřady s celostátní působností tvoří spolu organizační soustavu ústřední státní správy (Svoboda, 2017, str. 31).

V čele ministerstev stojí ministři, kteří jsou, jak bylo zmíněno, členové vlády. Jednotlivé ministry jmenuje prezident České republiky, a to na základě návrhu předsedy vlády. Ministři jsou na svou pozici vybíráni na základě výsledků voleb do Poslanecké sněmovny. Jde převážně o koaliční dohody mezi vládnoucími politickými stranami, ve kterých se sjednává mimo jiné obsazenost jednotlivých ministerstev na pozicích ministrů a jejich náměstků. Ti jsou přímými podřízenými ministra (Svoboda, 2017).

V čele jiných ústředních správních orgánů nejsou členové vlády, ale vedoucí, které jmenuje vláda a v případě Českého statistického úřadu a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže na základě návrhu vlády jmenuje a odvolává prezident. Tyto orgány státní správy mají užší působnost, která se vztahuje na odborně technickou problematiku, jež vyžaduje zvláštní úřad (Svoboda, 2017).

### **1.1.1.3 Správní úřady s celostátní působností podřízené ministerstvům**

Tyto úřady se od jiných správních úřadů s celostátní působností liší tím, že jsou přímo podřízeny některému z ministerstev a jejich pravomoci jsou okleštěné, např. nemají pravomoc vydávat právní předpisy. Mezi tyto úřady můžeme zařadit např. Českou obchodní inspekci, Českou inspekci životního prostředí atd. (Svoboda, 2017).

### **1.1.1.4 Úřady mimo kompetenční zákon a zvláštní vykonavatelé státní správy**

Ve struktuře státní správy se nachází také takové státní úřady, které nejsou řízeny vládou. Užívá se pro ně název „nezávislé správní úřady“. Postavení těchto úřadů upravuje s výjimkou ministerstev bez portfeje speciální právní předpis (Svoboda, 2017).

Kromě zmíněného ministerstva bez portfeje se jedná o Radu České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových či Úřad pro ochranu osobních údajů. Tyto jmenované úřady kloubí v sobě nezávislost a výkon státní

správy. Nezávislost je určena financováním ze státního rozpočtu jako organizační složka státu, která není v hierarchii státní správy řízené vládou, vládou či některým ministerstvem řízena a nemusí se jim ze své činnosti zodpovídat. Jejich působnost zahrnuje především funkci dozoru, rozhodování a sankční (Svoboda, 2017).

### 1.1.2 Regionální správa

Článek mezi ústřední státní správnou a územní samosprávnou tvoří kraj. Ten je nejmladší součástí veřejné správy. Kraj je považován za vyšší územní samosprávný celek, který vykonává stejně jako obce samosprávu, tak i státní správu. Primárním zákonem je zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (Svoboda, 2017).

Ve správním systému koordinují vývoj a mnohdy také výkon státní správy na svém území a to pomocí dozorové a poradní funkce. Rovněž v přerozdělování finančních prostředků hrají významnou roli.

Kraj může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky kraje, pokud zákon nestanoví jinak (Česko\_1, 2000, §14, odst. 3).

Hospodaření kraje je řešeno v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích v §17 – 23. Jak je v této části zákona uvedeno, podléhá hospodaření kraje přezkumu ze strany Ministerstva financí či na základě jeho pověření může hospodaření přezkoumat Generální finanční ředitelství nebo finanční úřad (Česko\_1, 2000).

Kraje hospodaří s dotacemi ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z podílů na celostátním výnosu sdílených daní. Přesný podíl jednotlivých krajů je uveden v příloze 1, zákona č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům.

### 1.1.3 Místní správa

Základní článek veřejné správy, kterou občané České republiky nejvíce vnímají, jsou obce. Za hlavní zákon pro ně je považován zákon č. 128/2000 Sb. o obcích. Stejně jako je tomu u krajů, jsou obce veřejnoprávními korporacemi se samosprávnou a přenesenou působností (výkon státní správy).

Přenesená působnost je dle zákoně č. 128/2000 Sb. O obcích rozčleněna na tři úrovně, a to:



- a) v základním rozsahu svěřené obci vykonávána orgány obce určenými tímto nebo jiným zákonem, nebo na základě tohoto zákona; v tomto případě je území obce správním obvodem,
- b) v rozsahu pověřeného obecního úřadu (§64) vykonávána tímto úřadem,
- c) v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností (§66) vykonávána tímto úřadem. (Česko, 2000, § 61, odst. 1)

Při výkonu přenesené působnosti se musí orgány obce řídit dle § 61, odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb. O obcích, zákony a jinými právními předpisy při vydávání nařízení obce, stejně jako se musí řídit usneseními vlády, směrnicemi ústředních správních orgánů či opatřeními příslušných orgánů veřejné správy.

Rozpočet obce je základní finanční nástroj. Zároveň ale také musí zpracovávat rozpočtový výhled v horizontu dvou až pěti let. Velikost příjmů je ovlivněna podílem na daní, které jsou jim přiznány zákonem č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (Svoboda, 2017).

## 1.2 Veřejné finance a hospodaření organizačních složek státu

Veřejné finance lze definovat jako zvláštní finanční vztahy a operace, které probíhají v rámci ekonomického systému mezi orgány veřejné správy na jedné straně a ostatními subjekty na straně druhé (např. občani, domácnosti, firmy apod.) (Hamerníková, Maaytová, 2010).

Obsahem těchto zvláštních finančních vztahů a operací jsou:

- veřejné zabezpečení veřejných statků (tj. jejich produkce a poskytování),
- profinancování různých transferů (zejména sociálního rázu),
- stimulace ekonomických subjektů k určitému chování (například k ekologickému chování) prostřednictvím dotací, pokut či daní (Hamerníková, Maaytová, 2010, str. 11)

Veřejné finance jsou rozdělovány na základě principů:

- nenávratnosti,
- neekvivalence,
- dobrovolnosti.

Jak bylo zmíněno výše, veřejné finance slouží k financování cílů vládních programů a mají následující funkce:

- alokační – vláda rozhoduje, jak budou disponibilní zdroje použity, při čemž se řídí kritériem efektivnosti,
- redistribuční – neboli přerozdělovací, zde se řeší otázka komu a v jakém množství budou dané zdroje prostřednictvím soustavy veřejných rozpočtů redistribuovány, určující je kritérium distribuční spravedlnosti,
- stabilizační – využití veřejných financí k zajištění ekonomického růstu, zaměstnanosti či stability cenové hladiny, u této funkce se řídí kritériem stability ekonomiky (Hamerníková, Maaytová, 2010).

### 1.2.1 Hospodaření organizačních složek státu

Organizační složky státu se při hospodaření řídí pravidly stanovenými zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 62/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Hospodaří s veřejnými prostředky (prostředky státního rozpočtu), které jí stanoví správce kapitoly v rámci rozpočtu dané kapitoly. Rozpočet organizační složky státu může obsahovat pouze příjmy a výdaje, které souvisí s činností vymezenou ve zřizovací listině či stanoveným zákonem (Česko\_2, 2000).

### 1.2.2 Veřejný rozpočet

Veřejný rozpočet je jedním z racionálních nástrojů kontroly. Vládní rozpočty začínají jako žádosti o peníze, které se zcela nebo zčásti stávají oprávněním vynakládat peníze (někdy formálně nazývány prostředky). Kontrola může být uplatňována ve vztahu právě k rozpočtu a to v průběhu a následně i po jeho čerpání (Jones, Pendlebury, 2010).

Veřejný rozpočet (státní rozpočet) prezentuje finanční vztahy zabezpečující financování některých funkcí státu v rozpočtovém roce (Česko\_2, 2000).

Veřejné rozpočty se sestavují na jedno období, které v České republice odpovídá kalendářnímu roku. Velký důraz je kladen na vypracování střednědobého a dlouhodobého rozpočtového výhledu.

Veřejný rozpočet je možné si představit jako finanční plán na dané rozpočtové období. Je plánem predikovaných veřejných příjmů, které jsou určeny ke krytí výdajových aktivit

realizující plánované vládní cíle, záměry a opatření. Struktura veřejného rozpočtu podává informace o tom, s jakými veřejnými příjmy vláda při sestavování rozpočtu počítá, jaká odvětví a rozpočtové kapitoly financuje (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010).

Veřejný rozpočet se sestavuje ve střednědobém výhledu, tzn. rozpočet na daný rok s výhledem na dvě následující období. Tento výhled zpracovává ministerstvo financí ve spolupráci s jednotlivými správci kapitol státního rozpočtu, územními samosprávnými celky a státními fondy a předkládá se vládě spolu s návrhem státního rozpočtu (Česko\_2, 2000). Termín pro předání podkladů k vypracování střednědobého výhledu, jejich strukturu a rozsah stanovuje Ministerstvo financí ve své vyhlášce č. 133/2013 Sb., kterou se stanoví rozsah a struktura údajů pro vypracování návrhu zákona o státním rozpočtu a návrhu střednědobého výhledu státního rozpočtu, včetně lhůt pro jejich předkládání.

Ministerstvo financí následně předkládá vládě do 31. 5. návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu podle jednotlivých kapitol, návrh ve střednědobém výhledu, jež by měla vláda projednat do 20. 6. Následně Ministerstvo financí do 30. 6. oznámí schválené částky jednotlivým správcům kapitol a státních fondů, kteří na základě těchto dat začínají zpracovávat návrh rozpočtu na další rok a střednědobý výhled, jež odevzdají do 31. 7. Ministerstvu financí. To následně předloží návrh zákona o státním rozpočtu na následující rok spolu s návrhem střednědobého výhledu vládě do 31. 8. běžného roku. Poté návrh zákona projedná vláda a předkládá jej Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR, a to do 30. 9. Rozpočet se projednává ve trojím čtení. V prvním čtení se schvalují celkové veřejné příjmy a výdaje předkládaného zákona. Ve druhém jsou přijímány pozměňovací návrhy poslanců. Ve třetím čtení jsou prováděny formální úpravy návrhu a na závěr se hlasuje o přijetí návrhu zákona o státním rozpočtu prostou většinou hlasů. Tento zákon nabývá účinnosti 1. ledna. Jestliže se ale nepodaří tento zákon včas schválit, postupuje se podle rozpočtového provizoria (Česko\_2, 2000).

Rozpočet je oficiálně uzavřen státním závěrečným účtem, který obsahuje údaje o výsledcích hospodaření minulého roku. Jeho součástí jsou také státní závěrečné účty jednotlivých kapitol státního rozpočtu. Ministerstvo financí zpracovává ve spolupráci s jednotlivými správci kapitol, územně samosprávnými celky a státními fondy návrh státního závěrečného účtu, který předkládá vládě. Ta ho následně předloží Poslanecké sněmovně do 30. 4. po hodnoceném roce (Česko\_2, 2000).

### 1.2.3 Veřejné příjmy

Veřejné příjmy lze obecně definovat jako příjmy, které plynou do veřejných rozpočtů, které nejsou jen státní, rozpočty krajů a obcí, ale také rozpočty veřejných pojišťoven apod. Největší položkou příjmů jsou nepochybně daně, nicméně jsou důležité i nedaňové příjmy, jako například výnosy z prodeje či pronájmu státního nebo obecního majetku apod. (Hamerníková, Maaytová, 2010).

### 1.2.4 Veřejné výdaje

Význam veřejných výdajů je finanční krytí cílů veřejných politik ať už na celostátní či územně samosprávné úrovni. Při jejich vynakládání se musí jednotlivé orgány státní správy řídit pravidlem „3E“, tedy efektivnost, hospodárnost a účelnost.

Veřejné výdaje mohou být členěny dle mnoha hledisek, ale nejčastějším a nejvyužívanějším je ekonomické a funkční hledisko, které dělí veřejné výdaje na běžné výdaje a kapitálové výdaje. Běžnými výdaji správce rozpočtové kapitoly zabezpečuje provozní činnosti ve své rozpočtové kapitole. Jedná se např. o platy zaměstnanců, výdaje na opravu, nákup spotřebního materiálu, výdaje za energie apod. Jednoduše se jedná o výdaje, které se v průběhu rozpočtového roku běžně opakují. Naopak kapitálové výdaje jsou určeny na investice, které budou přinášet veřejnosti uspokojení v budoucnu. Tyto výdaje jsou odloženou spotřebou. Úlohou každé vlády je nalézt optimální poměr mezi běžnými a kapitálovými výdaji (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Veřejné výdaje a jejich dynamiku ovlivňuje řada faktorů, jako např. demografický, politický, ekonomický apod. Demografický, jak název říká, souvisí s vývojem věkové struktury obyvatelstva. Růst populace a zvyšování průměrné délky života kladou zvýšené nároky na veřejné výdaje v podobě zajištění veřejných statků a veřejných služeb, jako je např. vzdělávání, zdravotní péče, starobní důchody apod. Politický faktor popisuje, jak veřejné výdaje souvisí s politickým cyklem (např. ovlivnění volbami a politickým programem). Mezi ekonomické faktory lze zařadit např. inflace, růst nákladů na kvalitnější služby či měkká rozpočtová opatření (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Výši veřejných výdajů lze vyjádřit dvěma ukazateli: absolutní výši veřejných výdajů a relativní výši veřejných výdajů. Absolutní výše veřejných výdajů vypovídá o skutečné výši výdajů vyjádřených v peněžních jednotkách, kdežto relativní výše veřejných výdajů se vztahuje ke stanovenému druhu ukazatele, např. HDP, jeden obyvatel apod. Tento typ je

nejčastěji používán ke srovnávání s dalšími státy (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Pro hospodárné, účelné a efektivní vynakládání veřejných výdajů je nutné nalézt způsob alokace veřejných výdajů uskutečňující se prostřednictvím soustavy veřejných rozpočtů. Jelikož veřejné potřeby a z nich odvozené cíle veřejných politik, které jsou kryty právě alokovanými veřejnými výdaji, jsou vždy větší než disponibilní veřejné zdroje, je nutné, aby manažeři ve veřejném sektoru co nejlépe rozdělili limitované dostupné veřejné zdroje. Optimální alokaci veřejných výdajů lze definovat, jako hledání způsobu co nejlepšího využití existujících veřejných zdrojů, s ohledem na cíle výdajových politik při existenci rozpočtových omezení. Vytvoření fungujícího optimalizačního alokačního systému je důležité právě pro optimální alokaci veřejných výdajů (Maaytová, Pavel, Ochrana a kolektiv, 2015).

Pokud organizační složky státu nevyčerpají svůj rozpočet na daný rok, evidují tyto prostředky jako nároky z nespotřebovaných výdajů. Tyto nároky nejsou finančně kryty, ale jestliže je daná organizační složka státu chce využít, musí tyto prostředky Ministerstvo financí zajistit. Nároky z nespotřebovaných výdajů k 1. lednu běžného období se vypočítají jako rozdíl mezi konečným rozpočtem výdajů na minulý rok a skutečnými rozpočtovými výdaji za minulý rok zvýšený o nároky z nespotřebovaných výdajů evidovaných ke dni 31. prosince minulého období. O tuto částku se může rozpočet výdajů běžného roku navýšit, a to při dodržení pravidel podle §47, odst. 5, zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech.

### **1.2.5 Programové financování**

Programová alokace, jako jeden ze způsobů realizace rozdělování veřejných zdrojů, je jedním z řídicích systémů používaných ve veřejné správě na úrovni např. ministerstev. U programové alokace zdrojů lze určit tři základní druhy procesů a to: plánovací, programovací a rozpočtové. Tyto procesy se od sebe liší nejen svým obsahem, ale také časovými horizonty. Tyto odlišnosti je nazývají fází a v programové alokaci zdrojů je fáze chápána jako určitý časový úsek, v němž probíhá jeden ze zmiňovaných procesů. Programové financování je součástí klouzavého systému řízení zdrojů, a to znamená, že všechny fáze si zachovávají stále stejný časový výhled (Ochrana, 2006).

Fáze plánování, jako výchozí fáze programové alokace zdrojů, má dlouhodobý časový horizont a jsou v ní definovány možné dlouhodobé vývojové trajektorie výdajových poli-

tik. Na úrovni správců jednotlivých kapitol rozpočtu by měla existovat zpracovaná dokumentace, která je se zřetelem na dlouhodobý výhled zdrojů podkladem pro realistické výdajové politiky jednotlivých kapitol státního rozpočtu (Ochrana, 2006).

K základním znakům programového financování patří, že financování je:

- účelné (zdůvodnění, proč mají být dané aktivity financovány),
- cílově orientované
- vedené do programové struktury. (Ochrana, 2006).

Stanovení priorit cílů, které jsou konečným požadovaným stavem se stanovenými ukazateli umožňující hodnocení jejich splnění, je u programového financování důležité při tvorbě rozpočtu. Zdroje k financování jednotlivých cílů jsou jednotlivým realizátorům cílů přidělovány na základě stanovené důležitosti cílů. Z toho vyplývá, že programové financování je cílově orientované (Ochrana, 2006).

Programová struktura je vnitřním uspořádáním, které popisuje členění jednotlivých hlavních programů, programů a programových prvků. Tato struktura je vytvářena dle určitých principů, mezi které se může řadit:

1. princip agregace a dekompozice,
2. princip účelnosti členění programové struktury,
3. princip transformace organizačních prvků na prvky programové,
4. princip komplexního prověření všech prvků organizační struktury,
5. princip konkrétního začlenění jednotlivých programových prvků,
6. princip dichotomického členění programových prvků. (Ochrana, 2006, str. 43-44).

Ad 1. Tento princip se zakládá na tvorbě programové struktury, která je obrazem stromu cílů, s ohledem na slučování a rozkládání těchto cílů. Cíle jsou seskupovány s ohledem na kritérium obecnosti a podrobnosti. Základem pro definování hlavních programů jsou obecné podobné cíle. Tyto obecné cíle lze konkretizovat (dekomponovat) na zvláštní cíle, ke kterým se vytváří programy. Hlavní program by měl využívat přibližně 10-15% z celkového objemu zdrojů (např. dané kapitoly státní rozpočtu) (Ochrana, 2006).

Ad 2. Při tvorbě programové struktury se bere na zřetel struktura účelů neboli cílů. Programovou strukturu lze chápat jako vzájemně spjaté hlavní programy, programy a programové prvky realizující aktivity, které jsou zobrazeny ve stromu cílů. Programová alokace

je účelová alokace. Alokační cíl je očekávaný stav, který je po realizaci výdajových aktivit porovnáván s výstupy jednotlivých programů (Ochrana, 2006).

Ad 3. Každý cíl má stanovenou prioritu a na jejím základě jsou realizátorům přidělovány zdroje. Výsledkem tohoto procesu je přeměna organizačních prvků na programové, tím dochází k účelnému začleňování organizačních prvků do programové struktury (Ochrana, 2006).

Ad 4. Tento princip prověřuje účelnost fungování jednotlivých prvků organizační struktury. Prakticky se prověřuje využití jednotlivých prvků při realizaci cílů. Může se stát, že daný prvek se na realizaci nepodílí. Je nutné provést analýzu, zda se jedná o jeden rozpočtový rok či zda prvek nebude využíván i v budoucnu a stává se pro organizaci nefunkčním. Tím je nutné zvážit, zda daný prvek není určen ke zrušení. Z tohoto důvodu je potřeba mít stanoven střednědobý programový horizont (Ochrana, 2006).

Ad 5. Každý prvek organizační struktury je zařazen do jednoho konkrétního hlavního programu či podprogramu. Tím se stává programovým prvkem a podílí se na plnění cílů, nárokuje si omezené zdroje s ohledem na priority jednotlivých cílů. Programová struktura se na začátku nového rozpočtového roku aktualizuje jako reakce na proměny cílů (Ochrana, 2006).

Ad 6. U tohoto principu se předpokládá, že se cíle dají rozdělit do dvou skupin: základní a podpůrné. Konečné stavy základních cílů vyjadřují určitá konečná očekávání, která bezprostředně vedou k uspokojení veřejných potřeb. Základní programy a programové prvky však ke své činnosti potřebují také podpůrné programové prvky, které ze své prvotní podstaty mohou být posuzovány i jako základní, záleží na úhlu pohledu a řešenou oblast (např. logistická podpora). Tyto podpůrné programové prvky mohou podporovat i více programů (Ochrana, 2006).

### **1.3 Finanční kontrola**

Cílem finanční kontroly je zajistit finanční řízení a nakládání s veřejnými prostředky tak, aby byly tyto prostředky vynaloženy hospodárně, účelně a efektivně. Je to z důvodu ochrany veřejných prostředků před jejich zneužitím (MFČR, © 2006).

Finanční kontrolu tvoří:

- a. systém finanční kontroly vykonávané kontrolními orgány (tzv. veřejnosprávní kontrola),
- b. systém finanční kontroly vykonávané podle mezinárodních smluv,
- c. vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy. (Česko, 2001, §3)

System finanční kontroly je závazný pro celou veřejnou správu, tedy nejen na výkon státní správy ale i na výkon samosprávy. Obce a kraje mají v tomto systému obdobné povinnosti jako ministerstva (MFČR, © 2006).

### 1.3.1 Veřejnosprávní kontrola

Veřejnosprávní kontrola je podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů vykonávána Ministerstvem financí, správci kapitol veřejného rozpočtu a územními samosprávnými celky u podřízených organizací a také u žadatelů a příjemců veřejné finanční podpory (MFČR, © 2006).

Ministerstvo financí dále vykonává veřejnosprávní kontrolu u:

- a. organizačních složek státu,
- b. státních fondů,
- c. Regionálních rad regionů soudržnosti,
- d. ostatních státních organizací,
- e. poskytovatelů veřejné finanční podpory, s výjimkou územních samosprávných celků,
- f. žadatelů o veřejnou finanční podporu a u příjemců této podpory,
- g. právnických a fyzických osob, které jsou napojeny do systému řízení nebo využívání prostředků Evropské unie. (MFČR, © 2006)

Předmětem veřejnosprávní kontroly je kontrola skutečností rozhodujících pro hospodaření s veřejnými prostředky, a to zejména při vynakládání veřejných výdajů, včetně veřejné finanční podpory u žadatelů a příjemců veřejné finanční podpory. Do systému veřejnosprávní kontroly spadá i výkon auditu podle přímo použitelných předpisů Evropské unie v odpovědnosti Auditního orgánu (MFČR, © 2006).

Podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, ÚSC a dobrovolné svazky obcí vykonávají kontrolu svého hospodaření podle zvláštního právního předpisu upravujícího finanční kontrolu ve veřejné správě a kontrolu hospodaření jimi zřízených nebo založených právnických osob po celý rozpočto-



vý rok. V případě prostředků poskytovaných v režimu zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, posuzování porušení rozpočtové kázně přísluší orgánům územních samosprávných celků, resp. regionálních rad.

Proces výkonu veřejnosprávní kontroly se řídí kontrolním řádem, pokud zákon o finanční kontrole nestanoví odlišnou úpravu (MFČR, © 2006).

### **1.3.2 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv**

Zahrnuje kontrolu, která je prováděná ze strany mezinárodních organizací podle mezinárodních smluv v případě, že tyto mezinárodní organizace poskytují na území České republiky finanční prostředky. V současné době může tuto kontrolu provádět například Severoatlantické aliance, která v rámci svých promočních a výzkumných programů nabízí účastníkům z členských i nečlenských zemí možnosti finanční účasti na akademických projektech, vědecké spolupráci či aktivitách nevládních organizací.

### **1.3.3 Vnitřní kontrolní systém**

Vnitřní kontrolu lze definovat jako kontrolu sestupující z úrovně top managementu prostřednictvím organizační struktury spočívající v přiřazení pravomoci a odpovědnosti v rámci organizace včetně způsobu jejich delegování (Jones, Pendlebury, 2010).

V českém právním řádu je vnitřní kontrolní systém rozdělen na dvě oblasti:

- a. řídicí kontrola,
- b. interní audit.

#### **1.3.3.1 Řídicí kontrola**

Řídicí kontrola počíná přípravou operací před schválením, pokračuje průběžným sledováním daných operací a končí vypořádáním a vyúčtováním. Následně dochází k ověřování těchto operací tak, že se hodnotí s již dosaženými výsledky. Účelem řídicí kontroly je, aby subjekty, které mají pravomoc rozhodovat, měly dostupné informace potřebné k učinění kvalifikovaného rozhodnutí. Probíhá u všech příjmových a výdajových operací. Za její nastavení je odpovědný vedoucí orgánu veřejné správy (ten, kdo stojí v čele organizace) a je zajišťována odpovědnými vedoucími zaměstnanci. Na procesu schvalování se vedoucí orgánu veřejné správy již přímo podílet nemusí.

Řídící kontrola probíhá ve třech fázích:

- a. kontrola předběžná - kontrola plánovaných a připravovaných operací,
- b. průběžná a následná - zajišťována vedoucími zaměstnanci organizačních útvarů nebo pověřenými zaměstnanci k hospodaření s veřejnými prostředky; jejich cílem je eliminace nevhodného nakládání s těmito prostředky či protiprávního jednání; vedoucí zaměstnanci pak mají povinnost učinit opatření k nápravě těchto nedostatků.

Za schvalování operací (předběžná řídicí kontrola) jsou odpovědné osoby, které jsou zákonem o finanční kontrole označovány jako příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. K tomu, aby operace nebyla pod kontrolou jediné osoby, zákon o finanční kontrole stanoví, že výkon funkce příkazce operace je neslučitelný s výkonem funkce správce rozpočtu nebo hlavního účetního (MFČR, © 2006).

Zákon o finanční kontrole klade důraz zejména na předběžnou řídicí kontrolu, která má dvě fáze: předběžná kontrola před vznikem nároku na příjem resp. před vznikem závazku a předběžná kontrola po vzniku nároku na příjem, resp. po vzniku závazku, a to v souladu s jeho prováděcí vyhláškou č. 416/2004 Sb., Vyhláška, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb. (MFČR, © 2006)

### **1.3.3.2 Interní audit**

Interní audit lze definovat jako nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, která je zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá jí dosáhnout cíle tím, že implementuje systematický metodický přístup k hodnocení a nejen v zefektivnění řízení rizik, ale také řídicích a kontrolních procesů (Kalouda, Mech, Povolný, 2007).

Interní audit zahrnuje zejména

- a. finanční audity, které ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním,
- b. audity systémů, které prověřují a hodnotí systémy zajištění příjmů orgánu veřejné správy, včetně vymáhání pohledávek, financování jeho činnosti a zajištění správy veřejných prostředků,

- c. audity výkonu, které zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému (Česko, 2001, §28, odst. 4).

K tomu aby mohl být interní audit považován za nezávislý, je nutné správné umístění útvaru interního auditu v organizační struktuře. Tento útvar podle zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, je přímo podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy.

Činnost interního auditu vychází se střednědobého plánu a ročního plánu jednotlivých auditů. Ve střednědobém plánu jsou stanoveny priority a odráží potřeby jednotlivých orgánů státní správy. Roční plán upřesňuje ze střednědobého plánu rozsah, zaměření a typ auditů, jejich cíle, časový harmonogram a personální obsazení. Plány jsou zpracovávány na základě hodnocení rizik s přihlédnutím k výsledkům veřejnosprávní kontroly, či jiné kontroly zaměřené na fungování vnitřního kontrolního systému. Tyto plány jsou projednány a schváleny vedoucím orgánem veřejné správy (Česko, 2001).

## 1.4 Risk management

Podle Standardů vydaných mezinárodním institutem pro vnitřní audit (The Institute of Internal Auditor) je risk management definován jako: „Proces identifikace, ohodnocení, řízení a kontroly možného výskytu událostí a situací za účelem poskytnutí přeměřeného ujištění ohledně dosažení cílů společnosti“ (IIA, 2004).

Přiměřený risk management napomáhá organizacím porozumět a proaktivně reagovat na rizika, čímž může organizace lépe dosahovat svých stanovených cílů (Kafka, 2009).

Riziko se totiž vyskytuje vždy, v různé míře a u všech organizací, proto u některých organizací podle cíle působnosti existuje větší pravděpodobnost, že budou mít z nastavení risk management vyšší užitek, než jiné. Správně nastavený risk management pomáhá organizacím předcházet neekonomickému, neefektivnímu hospodaření apod. Proces analýzy jednotlivých rizik je důležitý pro organizaci při rozhodování o rizicích, které tento může eliminovat či se mu úplně vyhnout, případně které jako přijatelné riziko lze přijmout (Kafka, 2009).

V současné době lze rizika rozdělit na čtyři hlavní typy:

- a. strategické riziko – má velký dopad na organizaci, vyžaduje se od ní prvotní nastavení monitoringu a rizika jsou řešena vrcholovým managementem nařízením, nebo zákonnou normou,
- b. operační riziko – řízení tohoto rizika je řešeno s postihem důsledků a vyžaduje zapojení nejen vrcholového managementu, ale také nižších úrovní; tato rizika již mohou přímo souviset s produkcí organizace,
- c. riziko nesouladu – souvisí přímo s legislativou, případně s nastavenou regulací, opět může přímo souviset s produkcí organizace,
- d. finanční rizika – se mohou rozdělit na interní (ztráta ziskovosti) a externí (kurzové ztráty z důvodu nepříznivého měnového vývoje apod.) (Kafka, 2009).

System risk managementu tvoří mnoho procesů, nicméně čtyři z nich lze považovat na nejdůležitější, jedná se o:

- a. identifikace rizika,
- b. nastavení metod uplatňovaných v rámci risk managementu,
- c. přijetí opatření,
- d. monitoring rizik (Kafka, 2009).

## 2 MINISTERSTVO OBRANY

Obrana státu je z ekonomického hlediska příklad čistě veřejného statku s tzv. automatickou spotřebou. O jeho spotřebě rozhoduje stát. Společenský užitek obrany je preventivní, lze jej vidět v odvrácení hrozby napadení. Tím, že užitek není přímo viděn, nevzniká tak velká míra ztotožnění a ochoty veřejnosti vydávat veřejné prostředky právě na obranu (Peková, Pilný, Jetmar, 2012).

K zajištění a realizaci obranné politiky České republiky jsou určeny ozbrojené síly, jejichž největší část tvoří Armáda České republiky. V kompetenčním zákoně je stanoveno, že zabezpečování obrany České republiky, řízení armády České republiky a správu vojenských újezdů řídí jako ústřední orgán státní správy Ministerstvo obrany (dále jen MO). Jako orgán určený k zabezpečení obrany se MO podílí na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu, koordinuje činnost ústředních orgánů, správních orgánů, či orgánů samosprávy a právnických osob, které jsou důležité pro obranu státu při přípravě obrany, provádí opatření k mobilizaci Armády České republiky a nejen to, plní také další úkoly spojené po právní stránce s obranou České republiky (Svoboda, 2017).

### 2.1 Rozpočet

Rozpočtová skladba MO je velmi nestandardní. Je to způsobeno tím, že je z organizačního hlediska členěna na součásti (vojenské útvary), které mají vzhledem ke svému charakteru a působnosti specifické výdaje, jež nejsou v ostatních resortech.

Příjmy rozpočtu MO tvoří zanedbatelnou část státního rozpočtu, netvoří ani jedno procento (např. v roce 2016 příjmy činily 0,45% příjmů státního rozpočtu) (Peková, Pilný, Jetmar, 2012). Příjmy MO tvoří převážně prodej nepotřebného majetku, příjmy od zdravotních pojišťoven za zdravotnické služby a výkony prováděné vojenskými nemocnicemi, příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti (MO, 2012).

Výdaje se člení do tzv. výdajových bloků, do kterých patří: Zajištění obrany ČR ozbrojenými silami, Vytváření a rozvoj systému obrany státu, Zajištění strategického zpravodajství, Zajištění podpory prezidenta republiky ve funkci vrchního velitele, Zajištění dodávek důchodového zabezpečení, Zajištění ostatních sociálních dávek, Zajištění státní sportovní reprezentace.

V základním uspořádání se výdaje MO člení na běžné výdaje a kapitálové výdaje.

Při sestavování rozpočtu MO se používá „Systém plánování, programování a rozpočtování“ (angl. Planning, Programming and Budgeting system), který spočívá v sestavování rozpočtu od konečného uživatele k realizátoru cílů. Běžné výdaje se kalkulují na základě finančních standardů, což je plánovací norma pro daný rozpočtový rok. Tato norma je vztažena na přesně definovanou veličinu a pro rozpočtování se používají dvě metody, a to přírůstková metoda a metoda s nulovou bází (Peková, Pilný, Jetmar, 2012).

## 2.2 Finanční řízení

K jednotné organizaci finančního řízení a finančního zabezpečení v rámci kapitoly státního rozpočtu 307, které připadá MO, byl vydán Rozkaz ministra obrany (dále jen RMO) č. 72/2012 Finanční řízení a finanční zabezpečení. Tento rozkaz stanovuje zásady a pravidla právě u finančního řízení a zabezpečení, stanovuje odpovědnost, práva a povinnosti všech zaměstnanců, kteří se na těchto operacích podílejí (MO, 2012).

Finanční řízení je chápáno jako nástroj správce kapitoly a manažerů cílů, jež je nedílnou součástí ekonomického řízení. Finanční řízení zajišťuje hospodárné, účelné a efektivní rozdělení a využívání peněžních prostředků ve stanoveném čase a dle cílů Ministerstva obrany. Je uskutečňováno v rozpočtovém procesu, procesu realizace osobních výdajů, financování, účetnictví, finanční kontroly a controllingu (MO, 2012).

Využití peněžních prostředků v oblasti realizace osobních výdajů a financování na základě rozhodnutí vyplývající z finančního řízení je finanční zabezpečení. Součástí tohoto zabezpečení je také vedení přehledu uskutečněných opatření v účetnictví a statistice.

### 2.2.1 Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany

K realizaci zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a k jednotnému postupu při výkonu finanční kontroly v působnosti Ministerstva obrany byl vydán RMO 5/2013.

Finanční kontrolou v působnosti Ministerstva obrany je chápána kontrola finančních a majetkových operací při hospodaření s veřejnými prostředky zajišťovaná vedoucími zaměstnanci organizačních celků MO (dále jen „vedoucí zaměstnanci“). Finanční kontrola u MO se zaměřuje na:

- a) dodržování právních a vnitřních předpisů, zásad hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti a plnění navazujících opatření při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů a cílů,
- b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům, které jsou způsobeny porušením právních a vnitřních předpisů, ne-hospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- c) včasné a spolehlivé informování vedoucích zaměstnanců o nakládání s veřejnými prostředky, o provádění finančních a majetkových operacích a jejich průkazném účetním zpracování. (MO, 2003, čl. 9)

Vedoucí zaměstnanci mají dle RMO 5/2003 za povinnost sledovat a vyhodnocovat výsledky a závěry finanční kontroly, o kterých informují průběžně svého nadřízeného. Na základě zjištěných nedostatků musí určit a uskutečnit opatření, která povedou k nápravě zjištěných nedostatků, k předcházení a včasnému odhalování nesprávných finančních a majetkových operací včetně jejich příčin.

Stejně jako v zákoně č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, i tento RMO dělí finanční kontrolu na:

- a) řídicí kontrolu,
- b) veřejnosprávní kontrolu,
- c) finanční kontrolu podle mezinárodních smluv.

K realizaci finančních kontrol na místě se u MO sestavuje roční plán finanční kontroly, který se zpracovává vždy na příslušný rok.

MO jako správce kapitoly 307 státního rozpočtu je povinno sestavit a následně předložit Ministerstvu financí roční zprávu o výsledcích finančních kontrol. Za zpracování této zprávy odpovídá ředitel sekce ekonomické MO. Ten je zároveň zmocněn vyžadovat potřebné podklady a vydávat metodické postupy týkající se struktury, obsahu a termínů předkládání podkladů pro zpracování této zprávy (MO, 2003). Roční závěrečná zpráva o výsledcích finanční kontroly obsahuje výstupy ze všech uskutečněných finančních kontrol za uplynulý kalendářní rok v oblastech rozpočtového hospodaření, mank a škod, pohledávek, veřejné finanční podpory apod. Zpráva obsahuje komentář k výsledkům finančních kontrol, účinnosti zavedeného vnitřního kontrolního systému u MO a tabulkové přehledy s podrobnými výstupy z realizovaných řídicích a veřejnosprávních kontrol (MO\_1, 2003).

### 2.2.1.1 Řídící kontrola

Řídící kontrolu uskutečňují vedoucí zaměstnanci organizačních útvarů MO prostřednictvím ostatních vedoucích zaměstnanců a pověřených osob, kteří zajišťují přímé uskutečňování finančních a majetkových operací při hospodaření s veřejnými prostředky.

Dle fáze průběhu se řídicí kontrola dělí na:

- předběžnou,
- průběžnou,
- následnou.

V průběhu předběžné řídicí kontroly se kontrolují plánované a připravované finanční a majetkové operace v době před učiněním právního úkonu věcně příslušného vedoucího zaměstnance. Tuto kontrolu zajišťují zaměstnanci, kteří jsou pověřeni nakládáním s veřejnými prostředky, a vedoucí zaměstnanci. Tito zaměstnanci působí v pozicích:

- příkazce operace,
- správce rozpočtu,
- hlavní účetní.

Tyto funkce se nesmí sloučit, v odůvodněných případech je možné povolit sloučení funkcí správce rozpočtu a hlavního účetního. Toto sloučení musí být povoleno ředitelem sekce ekonomické MO u organizačních celků a statutárního zástupce (ředitele) u příspěvkových organizací (MO, 2003).

Průběžnou řídicí kontrolu na základě pověření ministra obrany zajišťují vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci zajišťující přímé uskutečňování finančních a majetkových operací při hospodaření s veřejnými prostředky a to až do doby, kdy dochází ke konečnému vypořádání a vyúčtování. Může proběhnout buďto na místě (u kontrolované osoby) nebo v místě působení kontrolujícího orgánu (MO, 2003).

Při průběžné řídicí kontrole se prověřuje:

- a. zda finanční a majetkové operace probíhají v souladu s ustanoveními platných právních a vnitřních předpisů a zda se dodržují podmínky a postupy, a to až do konečného vypořádání a vyúčtování,
- b. zda se při uskutečňování finančních a majetkových operací berou v úvahu změny ekonomických, právních a provozních podmínek,



- c. zda se včas a přesně pořizují zápisy o uskutečňovaných operacích v zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech (MO, 2003, čl. 37).

Cílem následné řídicí kontroly je zpětné prověření dodržování ustanovení platných právních a vnitřních předpisů, efektivnost, hospodárnost a účelnost při nakládání s veřejnými prostředky u vybraných finančních a majetkových operací, a to v době po konečném vypořádání a vyúčtování (MO, 2003).

Při následné řídicí kontrole se prověřuje:

- a. zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb veřejných prostředků a zda odpovídají skutečnostem rozhodným pro realizaci veřejných příjmů a výdajů,
- b. zda přezkoumávané operace jsou v souladu s ustanoveními platných právních a vnitřních předpisů, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými dokumenty,
- c. zda podklady pro účely zpracování finančních, účetních a jiných výkazů, hlášení, zpráv a pro pořizování zápisů v zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech jsou průkazné a úplné,
- d. zda vydaná rozhodnutí splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,
- e. zda odpovědní vedoucí zaměstnanci stanovili dostatečná opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik (MO, 2003, čl. 42).

Následná kontrola se především uskutečňuje v oblasti:

- a. bezhotovostního styku včetně prověřování požadavků na ochranu majetku proti neoprávněným zásahům,
- b. nakládání s peněžními prostředky v hotovosti a ceninami včetně jejich evidence, inventarizace, řešení a vypořádání rozdílů,
- c. vyřizování reklamací,
- d. plnění škod na majetku státu, správy pohledávek a jejich vymáhání,
- e. prověřování stavu, využívání, udržování, způsobu vyřazení a likvidace majetku (MO, 2003).

### **2.2.1.2 Veřejnosprávní kontrola**

Veřejnosprávní kontrolu u státních podniků a příspěvkových organizací vykonává organizační útvar Ministerstva obrany plnící funkci zakladatele a zřizovatele. U žadatelů a pří-

jemců finanční podpory vykonává organizační útvar řídicí poskytovatelem veřejné finanční podpory. Veřejnosprávní kontrola se uskutečňuje jako předběžná, průběžná, následná. U předběžné se prověřuje, zda žadatel splnil všechny podmínky stanovené pro poskytnutí veřejné podpory, z toho vyplývá, že se uskutečňuje před vydáním rozhodnutí o poskytování veřejné finanční podpory. Průběžná a následná veřejnosprávní kontrola se vykonává v průběhu čerpání veřejné finanční podpory, po jejím zaúčtování a následně po konečném vypořádání (MO, 2003).

### **2.2.1.3 Finanční kontrola podle mezinárodních smluv**

Mezinárodní organizace mohou u Ministerstva obrany vykonávat prostřednictvím svých kontrolních orgánů či určených zmocněnců finanční kontrolu podle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole. Tyto organizace mohou kontrolu provádět na základě vyhlášené mezinárodní smlouvy, kterou je Česká republika vázána. Za vytvoření podmínek pro výkon kontroly, za spolupráci, provedení a koordinaci finanční kontroly odpovídá na vyžádání mezinárodní organizace ředitel sekce ekonomické Ministerstva obrany.

### **2.2.1.4 Interní audit**

K internímu auditu byl vydán RMO 8/2006, který vymezuje hlavní cíle interního auditu v rámci Ministerstva obrany, stanovují se v něm zásady a odpovědnost za výkon interního auditu v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb. a vyhláškou 416/2004 Sb.

Uvnitř Ministerstva obrany je interní audit zajišťován odborem interního auditu, v jehož čele stojí ředitel odboru.

Interní audit, monitoring a následná kontrola je prováděna v rámci ministerstva na základě střednědobého plánu interních auditů a plánu interních auditů na příslušný rok, které jsou schváleny ministrem obrany. Při sestavování těchto plánů vychází odbor interního auditu ze střednědobého plánu činnosti a rozvoje rezortu ministerstva obrany a plánu činnosti ministerstva na příslušný rok. Ředitel odboru je povinen překládat ministrovi obrany souhrnnou roční zprávu o výsledcích interního auditu. Tato zpráva by měla obsahovat analýzu závažných nedostatků v činnosti ministerstva, doporučení ke zkvalitnění řízení provozní a finanční činnosti a hodnocení kvality vnitřního kontrolního systému (MO, 2006).

Interní audit probíhá na základě písemného pověření ředitele odboru. Tento dokument slouží interním auditorům k prokázání oprávnění vykonat u auditovaného útvaru interní audit. Auditovaný útvar je informován písemným oznámením ředitele odboru, ve kterém je

uvedeno věcné zaměření interního auditu, termín zahájení, předpokládaný termín ukončení, složení auditorského týmu včetně stupně jejich bezpečnostní prověrky. V průběhu interního auditu interní auditoři získávají, zaznamenávají, ověřují, analyzují a vyhodnocují informace a potřebné podklady, které shromažďují a zakládají do auditorského spisu. Na jejich základě sepíše auditorský tým závěrečnou zprávu, ve které se uvádí zjištěné skutečnosti a dokladují se zjištění a rizika jako i z nich vyplývající zprávy (MO, 2006).

### 2.2.1.5 Řízení rizik

V roce 2015 vyšel v platnost RMO č. 20/2015, Řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany. Tento rozkaz reaguje a vychází ze zákona č. 320/2001 Sb., § 25 odst. 1 písm. b) a odst. 4.

Součástí systému řízení u Ministerstva obrany je také systém řízení rizik. Tento systém zahrnuje:

- a. subjekty řízení rizik,
- b. proces řízení rizik,
- c. programové vybavení k podpoře procesu řízení rizik (MO, 2015, čl. 3).

Proces řízení rizik je složen ze tří navzájem propojených fází:

- a) fáze identifikační, analytická a hodnotící, která zahajuje proces identifikace a analýzu aktiv a hrozeb. V rozkaze je také stanoveno, co hodnotitel rizik má za povinnosti (např. identifikuje hrozby a zaznamenává je do seznamu identifikovatelných hrozeb, zavádí kartu rizika, určuje míru pravděpodobnosti vzniku rizika atd.). Hodnoty míry rizik jsou obecně označena jako „kritická“, „vysoká“, „střední“ a „nízká“. Podle míry rizik se dále s hrozbami pracuje při jejich rozboru a hodnocení.
- b) fáze zvládnání rizik – v této fázi se pracuje pouze s hrozbami ohodnocenými jako „kritická“ a „vysoká“ míra rizika. Účelem zvládnutí rizik je zajištění ochrany aktiv proti působení identifikovaných hrozeb. Za základě této fáze vzniká výstup (opatření), která vedou ke zvládnutí rizik, a akceptovaná rizika.
- c) fáze monitorovací, komunikační a vykazovací – vstupem do této fáze jsou akceptovaná rizika. Vlastník rizika je povinen za monitorování rizika, sledovat a posuzovat vývoj aktiv, hrozeb, rizik a realizaci opatření ke zvládnutí rizik. Výstupem je souhrn informací k poskytování údajů pro řízení a hodnocení rizik. (MO, 2015)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ S VEŘEJNÝMI PROSTŘEDKY U MINISTERSTVA OBRANY**

Hodnocení hospodaření s veřejnými prostředky je možné provádět z účetních výkazů či na základě analýzy rozpočtů MO jednotlivých let. Analýzy budou zpracovávány za období let 2009-2016. Toto rozmezí bylo vybráno z důvodu zjištění vývoje rozpočtu MO po vypuknutí světové finanční krize v roce 2008 a následky v našich podmínkách byly patrné až se zpožděním, tedy v roce 2009. Světová finanční krize měla v prostředí MO za následek, že v průběhu několika let se snížili počty zaměstnanců, zastavily se téměř veškeré výdaje na rozvoj movité i nemovité infrastruktury. Období hodnocení je ukončeno rokem 2016, jelikož v době tvorby a analyzování výkazů a dokumentů MO ještě nebyl zpracován návrh závěrečného účtu rozpočtu České republiky kapitoly 307 Ministerstvo obrany za rok 2017.

#### **3.1 Analýza účetních výkazů Ministerstva obrany**

Veřejné prostředky podle zákona č. 320/2001 Sb., Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, nejsou pouze přidělené finanční prostředky, ale také věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu nebo jiné právnické osobě uvedené v písmenu a) § 2, zmiňovaného zákona. V rámci této práce budou provedeny horizontální a vertikální analýzy vybraných položek rozvahy, vypočítány ukazatele autarkie, variátor celkových nákladů, ukazatelé likvidity a ukazatel míry finanční stability.

Při porovnávání velikosti majetku jednotlivých ministerstev bylo zjištěno, že MO má třetí největší hodnotu majetku a to po Ministerstvu dopravy a financí. Pokud by se srovnával pouze dlouhodobý hmotný majetek má po Ministerstvu dopravy nejvyšší částku tohoto majetku, a to k 31. 12. 2017 činila tato položka v rozvaze Ministerstva obrany částku 99 513 604 tis. Kč.

##### **3.1.1 Horizontální analýza rozvahy**

V této části bude provedena horizontální analýza vybraných položek rozvahy. Výsledky této analýzy budou uvedeny ve dvou tabulkách. První vyjadřuje procentuální rozdíl vývoje vybraných položek rozvahy a druhá absolutní hodnoty.

Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy v %

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Aktiva celkem	-2,10%	-33,91%	-1,43%	-4,52%	-4,79%	-3,42%	-3,14%
Stálá aktiva	-3,99%	-41,05%	1,83%	-5,04%	-6,60%	-7,56%	-2,65%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-6,96%	-50,74%	-4,54%	-14,41%	-4,85%	-6,90%	3,48%
Dlouhodobý hmotný majetek	-3,94%	-40,72%	1,39%	-4,46%	-6,67%	-8,53%	-2,70%
Pozemky	-5,46%	0,04%	0,13%	-7,63%	-8,91%	-3,29%	-2,71%
Stavby	-0,16%	-48,98%	-1,88%	-4,25%	-4,79%	-0,25%	-0,11%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4,20%	-40,18%	5,05%	-4,47%	-8,36%	-13,79%	-2,34%
Oběžná aktiva	8,42%	1,16%	-10,76%	-2,81%	0,99%	8,77%	-4,37%
Zásoby	-0,31%	1,22%	-2,60%	-7,61%	-2,33%	2,43%	2,39%
Materiál na skladě	-0,34%	1,29%	-2,61%	-7,58%	-2,32%	2,23%	2,48%
Krátkodobé pohledávky	14,94%	18,52%	-21,54%	33,36%	43,13%	72,48%	-45,70%
Odběratelé	-76,84%	-2,78%	7,04%	17,51%	-53,75%	8,64%	25,63%
Pohledávky za zaměstnanci	-13,20%	-8,56%	18,24%	17,39%	4,71%	2,53%	1,75%
Krátkodobý finanční majetek	-4,89%	-25,14%	27,81%	33,18%	8,59%	17,36%	-11,62%
Pasiva celkem	-2,10%	-33,91%	-1,43%	-4,52%	-4,79%	-3,42%	-3,14%
Vlastní kapitál	-24,03%	-42,29%	43,43%	-4,66%	-4,85%	-3,58%	-2,68%
Jmění účetní jednotky a upravující položky	-4,38%	-15,53%	-23,30%	-0,57%	-1,40%	-2,76%	2,10%
Jmění účetní jednotky	0,25%	0,03%	0,41%	0,07%	0,02%	0,14%	0,19%
Oceňovací rozdíly při změně metody	-100,00%	Nelze vyjádřit	0,68%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy účetní jednotky	12,09%	-31,19%	49,00%	48,16%	9,47%	-9,72%	-1,60%
Fond kulturních a sociálních potřeb	-3,83%	-14,83%	14,89%	9,41%	9,82%	9,48%	20,19%
Rezervní fond z ostatních titulů	15,70%	-34,28%	57,35%	55,10%	9,43%	-12,15%	-5,03%
Cizí zdroje	36,15%	52,62%	-27,92%	1,34%	-2,48%	2,24%	-19,07%
Krátkodobé závazky	36,15%	52,62%	-28,17%	-0,37%	-0,81%	2,26%	-19,29%
Dodavatelé	36,84%	494,97%	-46,16%	-3,06%	-41,24%	-67,81%	52,28%
Zaměstnanci	-11,47%	632,79%	-2,20%	-10,84%	3,32%	4,49%	9,17%
Jiné závazky vůči zaměstnancům	-10,62%	-98,87%	-69,11%	986,32%	8,05%	-3,56%	8,75%

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah MO ČR v období 2009-2016

Tabulka 2: Horizontální analýza rozvahy v tis. Kč

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Aktiva celkem	-4 997 345	-79 145 144	-2 210 502	-6 867 734	-6 949 480	-4 731 839	-4 189 293
Stálá aktiva	-8 065 607	-79 601 725	2 089 968	-5 865 775	-7 292 246	-7 801 945	-2 524 532
Dlouhodobý nehmotný majetek	-503 339	-3 416 650	-150 478	-456 354	-131 350	-177 807	83 606
Dlouhodobý hmotný majetek	-7 675 474	-76 167 609	1 544 406	-5 015 626	-7 159 637	-8 553 051	-2 474 715
Pozemky	-445 612	2 787	10 241	-589 974	-636 361	-213 921	-170 277
Stavby	-88 294	-27 142 715	-530 867	-1 179 360	-1 272 646	-64 423	-26 532
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 785 909	-47 710 719	3 587 275	-3 332 222	-5 959 577	-9 007 649	-1 318 496
Oběžná aktiva	3 068 262	456 581	-4 300 470	-1 001 960	342 766	3 070 105	-1 664 760
Zásoby	-100 124	389 864	-841 639	-2 395 875	-676 930	690 492	694 124
Materiál na skladě	-109 062	411 166	-843 385	-2 383 607	-673 863	633 317	720 021
Krátkodobé pohledávky	163 699	233 354	-321 659	390 841	673 793	1 620 746	-1 762 674
Odběratelé	-518 815	-4 347	10 694	28 481	-102 755	7 640	24 618
Pohledávky za zaměstnanci	-25 473	-14 332	27 938	31 485	10 020	5 640	3 988
Krátkodobý finanční majetek	-162 537	-794 487	657 902	1 003 074	345 903	758 867	-596 211
Pasiva celkem	-4 997 345	-79 145 144	-2 210 502	-6 867 734	-6 949 480	-4 731 839	-4 189 293
Vlastní kapitál	-56 704 437	-75 798 037	44 915 408	-6 917 359	-6 856 250	-4 814 008	-3 473 857
Jmění účetní jednotky a upravující položky	-10 252 594	-34 770 541	-44 069 597	-820 394	-2 022 633	-3 928 461	2 903 333
Jmění účetní jednotky	568 477	76 959	928 686	151 916	37 260	324 238	439 655
Oceňovací rozdíly při změně metody	-4 784	-81 364 883	-553 402	-180 969	0	0	0
Fondy účetní jednotky	211 668	-612 098	661 776	969 154	282 483	-317 269	-47 199
Fond kulturních a sociálních potřeb	-12 386	-46 188	39 479	28 673	32 741	34 698	80 917
Rezervní fond z ostatních titulů	224 054	-565 910	622 297	940 783	249 742	-351 967	-128 116
Cizí zdroje	896 270	1 776 294	-1 438 489	49 624	-93 230	82 169	-715 436
Krátkodobé závazky	896 270	1 776 294	-1 451 126	-13 631	-29 894	82 825	-721 411
Dodavatelé	99 854	1 835 975	-1 018 671	-36 335	-475 018	-459 005	113 906
Zaměstnanci	-18 116	884 703	-22 555	-108 591	29 630	41 481	88 399
Jiné závazky vůči zaměstnancům	-126 137	-1 049 830	-8 304	36 612	3 248	-1 550	3 676

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah MO ČR v období 2009-2016

Jak je možno z předchozích dvou tabulek vidět, aktiva MO se stále snižují, což způsobují v převážné míře odpisy majetku.

V roce 2010 se aktiva oproti roku 2009 snížila o 2,10%, což je o 4 997 345 tis. Kč. Oběžná aktiva v roce 2010 vzrostla o 8,42%, tedy o 3 068 262 tis. Kč, a to především díky vzrůstu krátkodobých pohledávek. Stálá aktiva naproti tomu klesla o 3,99%, což představuje 8 065 607 tis. Kč, je to způsobeno především prodejem nepotřebného majetku, kterému je

příslušné hospodařit MO. V roce 2010 byla také dodána nová vozidla T-810, to je patrné i ve výkazu v položce samostatné movité věci a soubory movitých věcí, kde došlo k nárůstu o 4,20 % představující v absolutní hodnotě nárůst o 4 785 909 tis. Kč. Zároveň došlo k razantnímu snížení hodnoty vlastního kapitálu, a to o 24,03%, tj. představuje 56 704 437 tis. Kč. Je to tím, že se od roku 2010 mění metodika zpracování Výkazu zisku a ztráty. Jelikož MO má minimální příjmy ze své hlavní i doplňkové činnosti oproti svým výdajům, je vždy ve ztrátě, a to je zobrazeno právě ve snížení hodnoty vlastního kapitálu. Zároveň se ale u cizích zdrojů začíná v roce 2010 účtovat na účet 223, - výdajový účet organizačních složek státu, kde se zaúčtovalo celkové čerpání výdajů ze státního rozpočtu, a to v hodnotě 50 810 822 tis. Kč.

V roce 2011 došlo k razantnímu snížení aktiv. Bylo to způsobeno uvedením vyhlášky 410/2009 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, do praxe. V tomto roce došlo k zavedení odpisů u MO a tím ke snížení hodnoty aktiv o 33,91%, tedy o 79 145 144 tis. Kč. V rozvaze byly tyto odpisy na straně pasiv zaúčtovány do položky Oceňovací rozdíly při změně metody a v roce 2011 měla tato položka hodnotu 81 364 883 tis. Kč. Stejně jako u aktiv se i hodnota analogicky snížila o zavedené odpisy. Vlastní kapitál se v roce 2011 snížil o 42,29%, což představuje hodnotu 75 798 037 tis. Kč. Je to již zmiňovanými odpisy a také jako v roce 2010 výsledkem hospodaření. V roce 2011 činil výsledek hospodaření -40 415 399 tis. Kč.

V roce 2012 se hodnota aktiv snížila o 1,43%, což představuje 2 210 502 tis. Kč. Bylo to způsobeno snížením dlouhodobého hmotného majetku i oběžných aktiv. Od roku 2012 je využívána jiná struktura výkazu. V roce 2012 došlo opticky k razantnímu snížení oběžných zásob o 10,76%, což představuje -4 300 470 tis. Kč. Ke snížení fakticky došlo pouze o částku 505 396 tis. Kč. Tato situace nastala z důvodu změny struktury výkazu, kdy položka Příjmové účty rozpočtového hospodaření je vykazována v pasivech v rámci Příjmového a výdajového účtu rozpočtového hospodaření. Pro přehlednější horizontální analýzu byla tato položka zahrnuta do pasiv i v dřívějších letech. Tato změna struktury má za následek optické zvýšení jmění vlastního kapitálu, kdy se výdajový účet organizačních složek přesunul z cizích zdrojů do vlastních. Tím došlo k navýšení vlastního kapitálu o 43,43%, což představuje 44 915 408 tis. Kč. O tuto částku došlo tudíž ke snížení Cizích zdrojů. Toto je ale pouze v porovnání výkazů z předchozích let. Při pohledu na výkaz z roku 2012 nejsou tyto změny patrné.



V roce 2013 vlivem odpisů a odprodeje majetku dochází ke snížení hodnoty stálých aktiv o 5,04%, tedy o 5 8865 775 tis. Kč. Největší vliv na to má dlouhodobý hmotný majetek v položce samostatné movité věci a soubory movitých věcí, kdy došlo ke snížení hodnoty této položky o 3 332 222 tis. Kč. Také došlo ke snížení hodnoty materiálu na skladě o 7,58%, což představuje 2 383 607 tis. Kč. Těmito a mnoha dalšími změnami se snížily hodnoty aktiv o 4,52%, tedy o 6 867 734 tis. Kč. Na straně pasiv se tato změna projevila převážně v části Výsledek hospodaření a Příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření, kdy výsledek hospodaření se snížil o 35,39%, což představuje částku 45 034 012 tis. Kč a naopak příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření vzrostl o 29,55%, tedy o 37 967 893 tis. Kč.

V letech 2014, 2015 i 2016 dochází k přibližně stejným změnám, způsobeným převážně změnou dlouhodobého hmotného majetku, převážně samostatné movité věci a soubory movitých věcí, kdy dochází k odpisování majetku a tím ke snižování hodnoty aktiv. V roce 2016 tento pokles začíná být mírnější, což by se mohlo přikládat také pozitivnímu vývoji v rámci rozpočtu, kdy se zvyšuje rozpočet na programové financování a počátek nákupu nového majetku. Stejně jako v roce 2013, dochází na straně pasiv k největším změnám ve výsledku hospodaření a Příjmového a výdajového účtu rozpočtového hospodaření.

#### **Dílčí závěr:**

Velký pokles aktiv a tím i pasiv mělo v roce 2011, kdy se začaly na základě nové vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, účtovat odpisy majetku. Další pokles se dá připisovat období, po světové finanční krizi, kdy z nařízení vlády byly všechny rozpočty snižovány z důvodu snižování schodku státního rozpočtu. Tím došlo k pozastavení mnoha investičních akcí a MO dlouhou dobu pouze plnilo uzavřené smluvní vztahy a nové neuzavíralo. Touto vyhláškou také začalo MO účtovat výsledek hospodaření a jako nezisková organizace, je každoročně ve ztrátě.

#### **3.1.2 Vertikální analýza rozvahy**

U rozvahy lze rozdělit vertikální analýzu na majetkovou a kapitálovou strukturu. Majetek MO je posuzován k celkovým aktivům a kapitál k celkových pasivům.

Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv v %

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	84,71%	83,07%	74,09%	76,54%	76,12%	74,67%	71,47%	71,84%
Dlouhodobý nehmotný majetek	3,04%	2,88%	2,15%	2,08%	1,87%	1,87%	1,80%	1,92%
Dlouhodobý hmotný majetek	81,68%	80,14%	71,87%	73,94%	73,98%	72,52%	68,68%	68,99%
Pozemky	3,43%	3,31%	5,01%	5,09%	4,92%	4,71%	4,71%	4,74%
Kulturní předměty	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stavby	23,28%	23,74%	18,33%	18,24%	18,29%	18,29%	18,89%	19,48%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	47,80%	50,88%	46,05%	49,08%	49,10%	47,26%	42,19%	42,54%
Oběžná aktiva	15,29%	16,93%	25,91%	23,46%	23,88%	25,33%	28,53%	28,16%
Zásoby	13,43%	13,68%	20,95%	20,70%	20,03%	20,55%	21,79%	23,04%
Materiál na skladě	13,41%	13,65%	20,93%	20,68%	20,01%	20,53%	21,73%	22,99%
Krátkodobé pohledávky	0,46%	0,54%	0,97%	0,77%	1,08%	1,62%	2,89%	1,62%
Odběratelé	0,28%	0,07%	0,10%	0,11%	0,13%	0,06%	0,07%	0,09%
Pohledávky za zaměstnanci	0,08%	0,07%	0,10%	0,12%	0,15%	0,16%	0,17%	0,18%
Krátkodobý finanční majetek	1,39%	1,35%	1,53%	1,99%	2,77%	3,16%	3,84%	3,51%
Jiné běžné účty	0,78%	0,64%	0,81%	0,92%	0,90%	0,98%	1,74%	1,38%
Běžný účet	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Běžný účet FKSP	0,07%	0,08%	0,09%	0,10%	0,13%	0,15%	0,18%	0,25%
Běžné účty fondů organizačních složek státu	0,54%	0,63%	0,62%	0,96%	1,73%	2,02%	1,91%	1,87%

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah MO 2009-2016

Aktiva je možno rozdělit dle doby jejich použitelnosti na stálá a oběžná. Z tabulky je zřejmé, že největší složku aktiv tvoří aktiva stálá, i když mají klesající tendenci. U oběžných aktiv je tomu naopak, ta tvoří menší část aktiv, ale jejich podíl na celkových aktivech se stále zvětšuje a to hlavně díky materiálu na skladu.

V následující tabulce je provedena vertikální analýza kapitálové struktury.

Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv v %

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	98,96%	76,79%	67,04%	97,56%	97,41%	97,35%	97,19%	97,65%
Jmění účetní jednotky a upravující položky	98,22%	95,93%	122,61%	95,41%	99,36%	102,89%	103,60%	109,20%
Jmění účetní jednotky	93,87%	96,12%	145,48%	148,21%	155,32%	163,16%	169,18%	175,01%
Fondy účetní jednotky	0,73%	0,84%	0,88%	1,32%	2,05%	2,36%	2,21%	2,24%
Výsledek hospodaření	0,00%	-19,99%	-56,44%	-83,69%	-118,66%	-155,12%	-193,40%	-235,73%
Příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření	x	x	x	84,51%	114,66%	147,21%	184,79%	221,94%
Příjmový účet organizačních složek státu	x	x	x	-2,60%	-2,45%	-2,92%	-3,10%	-4,15%
Zvláštní výdajový účet	x	x	x	28,22%	28,54%	29,71%	35,46%	35,32%
Agregované příjmy a výdaje minulých období	x	x	x	58,88%	88,57%	120,42%	152,42%	190,77%
Cizí zdroje	1,04%	23,21%	32,96%	2,44%	2,59%	2,65%	2,81%	2,35%
Výdajové účty rozpočtového hospodaření	0,00%	21,77%	29,62%	x	x	x	x	x
Krátkodobé závazky	1,04%	1,45%	3,34%	2,43%	2,54%	2,65%	2,80%	2,33%
Dodavatelé	0,11%	0,16%	1,43%	0,78%	0,79%	0,49%	0,16%	0,26%
Zaměstnanci	0,07%	0,06%	0,66%	0,66%	0,62%	0,67%	0,72%	0,81%
Jiné závazky vůči zaměstnancům	0,50%	0,45%	0,01%	0,002%	0,03%	0,03%	0,03%	0,04%
Zúčtování s institucemi SZ a ZP (od roku 2014 jen sociální pojištění)	0,19%	0,18%	0,24%	0,30%	0,30%	0,23%	0,27%	0,31%
Zdravotní pojištění	x	x	x	x	x	0,10%	0,12%	0,13%
Daň z přidané hodnoty	0,00%	0,23%	0,25%	0,15%	0,14%	0,10%	0,26%	0,05%

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah MO 2009-2016

Z tabulky je zřejmé, že u MO převažují vlastní zdroje nad cizími. Z vlastních zdrojů má dominantní postavení Jmění účetní jednotky a upravující položky. Je zajímavé sledovat, jak je hodnota vlastního kapitálu snížena zavedenými odpisy. V roce 2009, ještě před zavedením odpisů, byl podíl jmění účetní jednotky na celkových pasivech 93,87%, o rok později se tento podíl změnil na 96,12%. V roce 2011 došlo díky prvotnímu ocenění ke snížení hodnoty vlastního kapitálu, a podíl jmění účetní jednotky na celkových pasivech

vzrostl na 145,48% a dále se díky účtování hospodářského výsledku se tyto pomyslné nůžky ještě rozevírají.

Neméně zajímavý je také podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Díky změnám v účtování v roce 2010 a následně po změně struktury výkazu v roce 2012, dochází ke změnám tohoto podílu. V roce 2009 činil podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu 1,05%, v roce 2010 to bylo už 30,23%, v roce 2011 podíl ještě vzrostl téměř na polovinu vlastního kapitálu a to 49,15% a po změně struktury rozvahy se tento podíl pohybuje v průměru 2,64%.

#### Dílčí závěr:

Výsledkem této analýzy je získání podílu dílčích složek rozvahy na celku. Analýza přinesla zjištění, že je MO zaměřeno hlavně na využívání dlouhodobého majetku. Dále bylo zjištěno, že financování MO probíhá prostřednictvím vlastního kapitálu. Největší složky převážujícího vlastního kapitálu tvořily položky jmění účetní jednotky, příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření a vykazovaná ztráta.

#### 3.1.3 Ukazatele autarkie

Tento ukazatel vyjadřuje, v jaké míře je MO soběstačné z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů také z hlavní činnosti. Metoda autarkie výnosově nákladové v sobě zahrnuje účetní principy jako aktuálnost, věcná shoda nákladů a výnosů apod. (Kraftová, 2002).

Tento ukazatel je vhodnější spíše pro menší neziskové organizace a příspěvkové organizace, které ze své hlavní činnosti generují více výnosů, než pro ministerstva, která právě takové organizace zřizují. Tato analýza byla zpracována jen pro poukázání nesoběstačnosti takovéto organizace a závislosti na státním rozpočtu.

Tabulka 5: Ukazatel autarkie

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
náklady na HČ	53 788 110	47 021 326	45 967 106	51 219 277	47 055 434	48 467 098	52 478 931
výnosy z HČ	7 124 405	6 606 158	5 788 907	6 334 396	4 911 350	4 689 125	5 843 430
autarkie	13,25%	14,05%	12,59%	12,37%	10,44%	9,67%	11,13%

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisku a ztráty v 2010-2016

Jelikož se do roku 2010 účtovalo do výkazu zisku a ztráty odlišným způsobem a hodnoty autarkie by byly zkresleny v porovnání s dalšími roky, rok 2009 se v tomto ukazateli neanalyzoval.

Z výsledků výnosově nákladové autarkie hlavní činnosti v období 2010-2016 je patrné, že MO není soběstačné k pokrytí nákladů ze své hlavní činnosti. Průměr autarkie se pohybuje kolem 11,90%. Z toho vyplývá, že MO jako organizační složka státu je závislá na dotacích ze státního rozpočtu.

### 3.1.4 Variátor celkových nákladů

Jako jeden z ukazatelů rentability vyjadřuje variátor celkových nákladů vztah dynamiky vývoje celkových nákladů a výnosů. Ideální hodnota tohoto ukazatele je jedna a značí, že se celkové náklady a celkové výdaje vyvíjejí v čase rovnoměrně, neboli dynamika vývoje je stejná. Pokud je vyšší než jedna, sděluje nám tato hodnota, že celkové náklady se vyvíjejí rychleji než výnosy a je nutné přijmout opatření ke snížení této hodnoty a to buďto zvýšením nějakého poplatku či získáním neinvestiční dotace.

Také u tohoto ukazatele se bude pracovat s obdobím let 2010-2016, důvod je stejný jako u autarkie. V roce 2009 se Výkaz zisku a ztráty vykazoval v jiné podobě a tím by docházelo ke zkreslení údajů.

Tabulka 6: Variátor celkových nákladů

	Celkové náklady (v tis. Kč.)	celkové výnosy (v tis. Kč)	dynamika nákladů	dynamika výnosů	variátor
2010	53 843 794	7 180 283	x	x	x
2011	47 073 397	6 657 989	-0,125741455	-0,07274003	1,7286418
2012	46 020 600	5 842 709	-0,02236501	-0,122451389	0,182644
2013	51 272 719	6 388 040	0,114125392	0,0933353	1,2227463
2014	47 103 133	4 958 997	-0,081321726	-0,903282339	0,0900291
2015	48 515 861	4 737 869	0,02999223	-0,044591275	-0,672603
2016	52 532 612	5 897 134	0,082792533	0,244680678	0,3383697

Zdroj: vlastní zpracování dle Výkazů zisku a ztráty 2010-2016

Z tabulky vyplývá, že v roce 2011 a 2013 dochází k zmíněnému rychlejšímu vývoji nákladů než v dalších letech. V roce 2011 to byl však dynamičtější pokles, než pokles výnosů, tudíž by se i dalo říci, že toto vývoj je pozitivní. Naopak v roce 2013 byl vývoj nákladů dynamičtější směrem nahoru, než tomu bylo u výnosů.

### 3.1.5 Ukazatelé likvidity

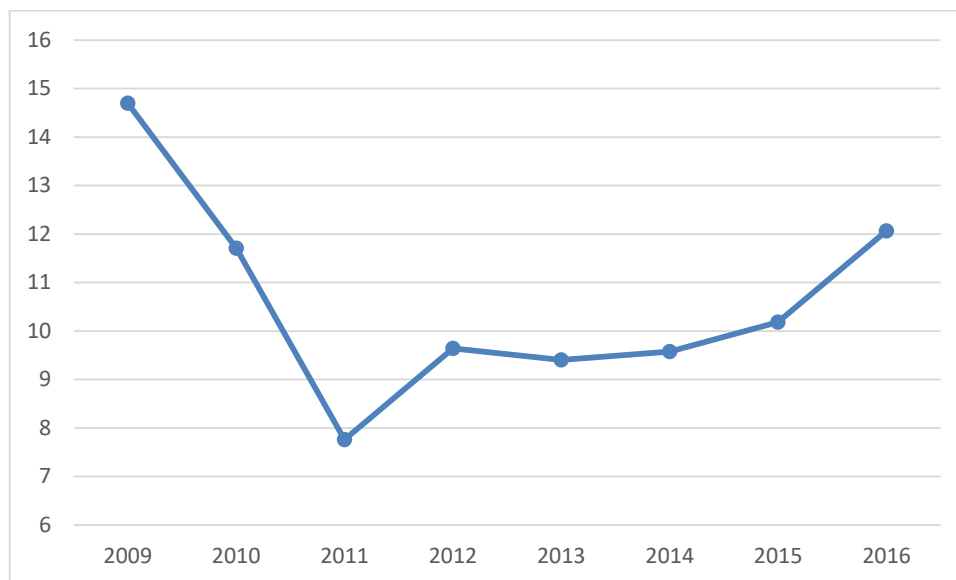
Ukazatelé likvidity jsou určeny spíše pro ziskový sektor. U neziskových organizací se běžně využívají okamžitá a pohotová likvidita. Organizační složka státu tyto ukazatele nepoužívá, ale je zajímavé porovnat hodnoty těchto ukazatelů a porovnat je s doporučenými hodnotami.

Likvidita je obecně chápána jako schopnost organizace hradit své závazky. Pokud je hodnota pod doporučenou hranicí, může to znamenat, že daná organizace má problémy plnit své závazky včas. Naopak příliš vysoká hodnota znamená, že jsou finanční prostředky vázány v aktivech, a tím přispívají ke znehodnocení těchto finančních prostředků.

#### 3.1.5.1 Běžná likvidita

Je to poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota této likvidity se pohybuje v intervalu 1,8 – 2,5. Tato hodnota sděluje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. V následujícím grafu je znázorněn vývoj běžné likvidity v období 2009-2016.

Graf 1 Vývoj běžné likvidity v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

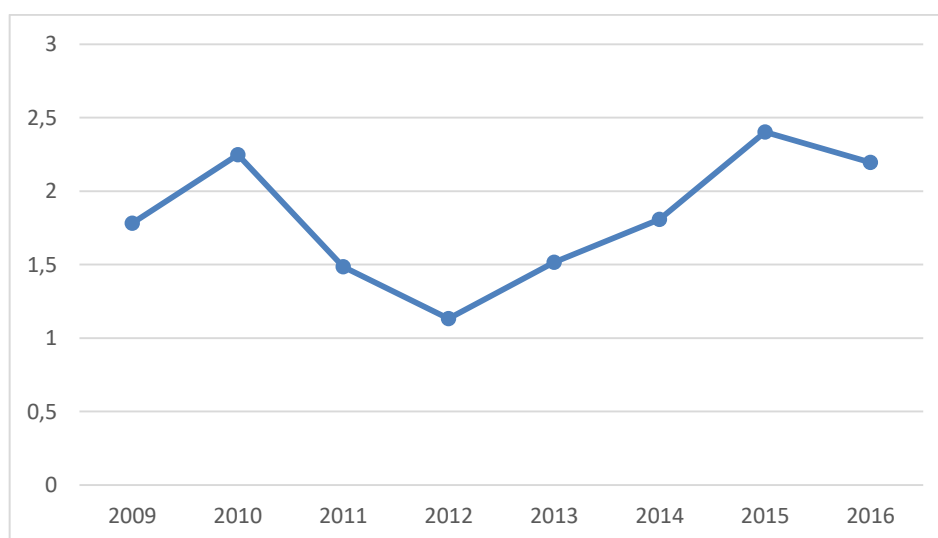
Z grafu je patrné, že nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2011, kdy se snížila hodnota oběžných aktiv a naopak zvýšila hodnota krátkodobých závazků. Nicméně lze konstatovat, že veškeré hodnoty přesahují několikanásobně doporučený interval. Převážná část oběžných aktiv spočívá v zásobách. Vystává zde tudíž otázka, zda-li je nutné držet

tak velké množství zásob. Při plnění svých úkolů je nutné, aby MO mělo zásoby, které by použilo při přírodních katastrofách či při mobilizaci. Výše zásob a jejich opodstatnění je úkolem jednotlivých manažerů majetkových uskupení, ale z logiky věci, by tyto zásoby nemusely být až tak vysoké.

### 3.1.5.2 Pohotová likvidita

Je to poměr oběžných aktiv po odečtení zásob a krátkodobých závazků. Doporučené optimum se pohybuje v intervalu 1-1,5. Čím vyšší je hodnota, tím jsou věřitelé klidnější, ale pro management organizace to značí, že velká část oběžných aktiv je k dispozici ve formě pohotových prostředků, které jsou minimálně či vůbec úročené. V následujícím grafu je znázorněn vývoj pohotové likvidity v období 2009-2016.

Graf 2 Vývoj pohotové likvidity v období 2009-2016



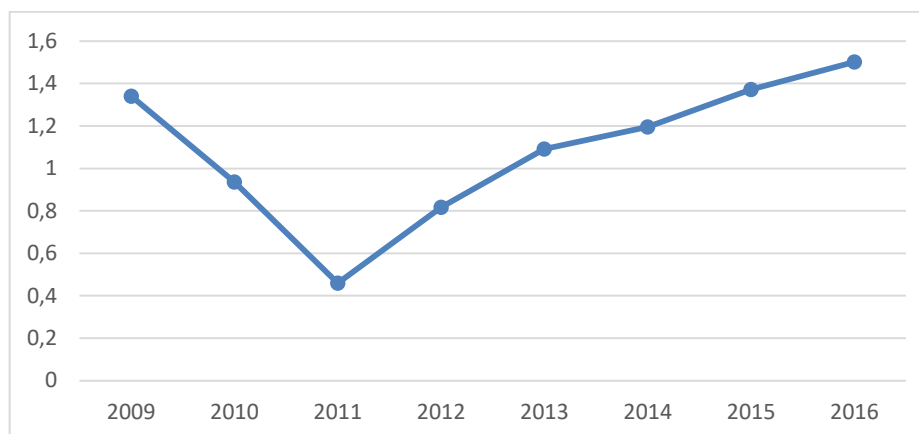
Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z grafu vyplývá, že MO se příliš neodchyluje od doporučeného intervalu a v roce 2012 se dokonce v tomto intervalu nacházelo. Ale tato data vypovídají o tom, že MO nehrozí nebezpečí insolventnosti.

### 3.1.5.3 Okamžitá likvidita

Jedná se poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Tento ukazatel sděluje jako má organizace schopnost uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 0,2-0,5.

Graf 3 Vývoj okamžité likvidity v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z grafu je patrné, že MO by nemělo žádný problém okamžitě uhradit své krátkodobé závazky, dokonce v pěti sledovaných letech by mohla okamžitě uhradit všechny své krátkodobé závazky a ještě by jí z finančního majetku určitá hodnota zůstala.

#### 3.1.5.4 Dílčí závěr

I přesto, že tyto ukazatelé mají pro tak velkou organizační složku státu pouze informativní charakter, lze konstatovat, že má příliš velké prostředky uloženy v zásobách. Určitý druh zásob je potřebný, ať už se jedná o munici, pohonné hmoty a maziva či náhradní díly, bylo by však dobré, provést kontrolu zbylých zásob a provést u nich rizikovou analýzu, na kolik by ohrozilo plnění úkolů MO, kdyby se stav zásob snížil. Přesnou strukturu zásob bohužel nebylo možné získat, a tak se lze pouze domnívat, co vše se ve skladech ukrývá.

Závěrem k ukazatelům likvidity se dá říci, že MO je pro věřitele velice důvěryhodné.

#### 3.1.6 Ukazatelé financování

Tento ukazatel má oproti soukromému sektoru odlišnou pozici a není tudíž možné je hodnotit stejně. K ukazatelům financování patří: míra finanční stability (nezávislosti), míra věřitelského rizika, míra oddlužování a síla finanční páky. Jelikož MO nedisponuje žádným bankovním úvěrem, bude zpracována pouze míra finanční stability. Síla finanční páky je důležitá především pro soukromý (ziskový) sektor, kde se tímto ukazatelem vyjadřuje vliv cizího kapitálu na rentabilitu kapitálu vlastního.

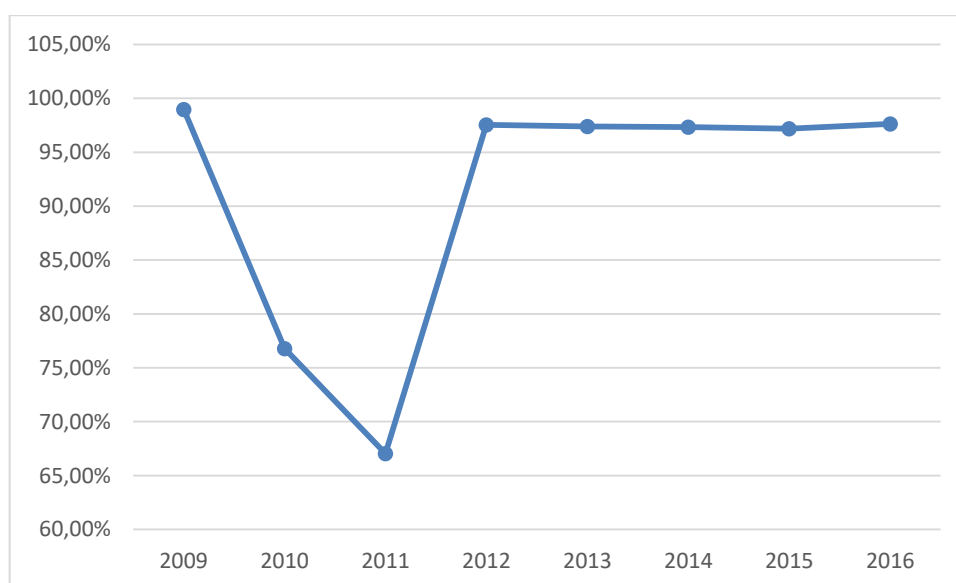


### 3.1.6.1 Míra finanční stability

Tento ukazatel je vyjádřen poměrem vlastního kapitálu na kapitál celkový. Pro zjednodušení výpočtu se přechodná pasiva stávají součástí cizího kapitálu (Kraftová, 2002).

Hodnoty tohoto ukazatele by měly v ideálním případě dosahovat min. 50%. Při nižší hodnotě je nutné dbát zvýšené pozornosti při provozování činnosti a při hodnotě pod 30% se hovoří již o nestabilitě organizace. V rámci neziskového sektoru může tento ukazatel dosahovat vyšší hodnoty, až nad 70%. (Kraftová, 2002).

Graf 4 Vývoj finanční stability v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z grafu je patrné, že MO je velice finančně stabilní. Výkyvy v roce 2010 a 2011 byly způsobeny jinou strukturou rozvahy. V roce 2010 se změnilo účtování ve Výkazu zisku a ztráty a v tomto roce poprvé MO vykazovalo ztrátu v hodnotě 46 659 691 tis. Kč. V roce 2011 se došlo ke snížení hodnoty vlastního kapitálu z důvodu již zmiňované změny vyhláškou 410/2009 Sb., kdy od roku 2011 jsou u MO účtovány odpisy majetku. V roce 2012 došlo, jak již bylo uvedeno výše, k další změně struktury rozvahy, kdy zvláštní výdajový účet se stal součástí vlastního kapitálu.

I přesto tento výkyv ukazuje míra finanční stability, že MO se nachází v doporučených hodnotách, tato hodnota je vždy nad 50 %.

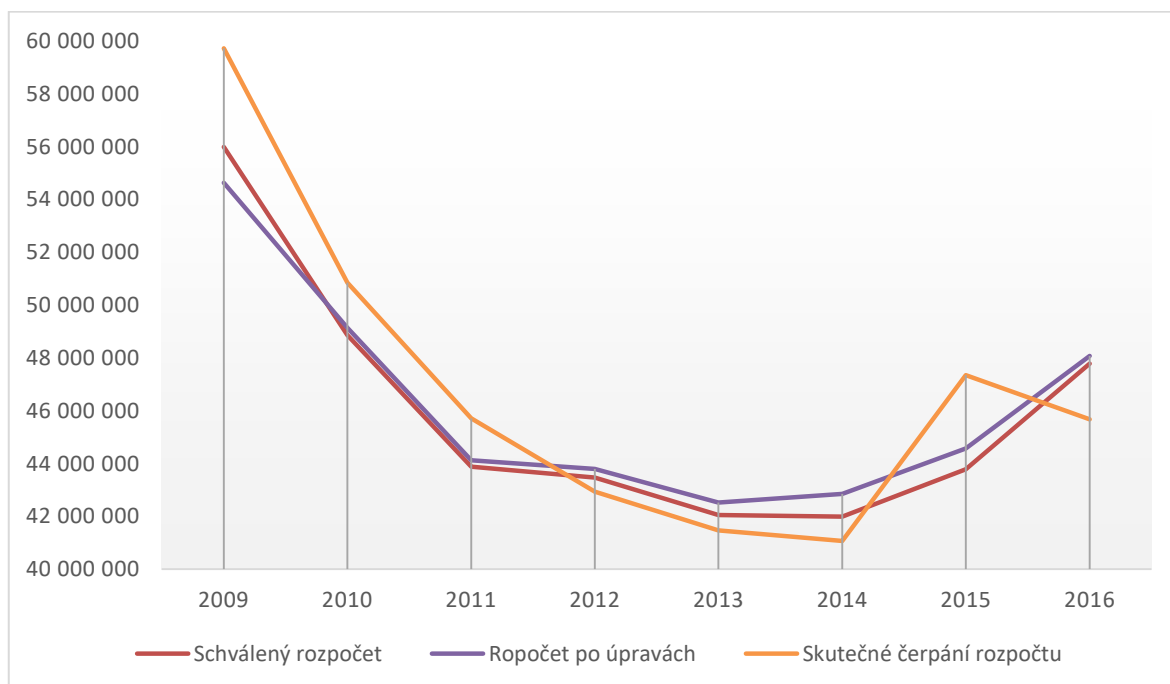
## 3.2 Analýza Návrhů závěrečných účtů rozpočtu České republiky kapitoly 307 Ministerstvo obrany v období let 2009-2016

V této části diplomové práce bude provedena analýza rozpočtů vycházející z Návrhů závěrečných účtů rozpočtu České republiky kapitoly 307 Ministerstvo obrany z let 2009-2016.

### 3.2.1 Rozpočet

Vývoj rozpočtu MO v letech 2009-2016 je patrný z následujícího grafického znázornění. Již na první pohled je patrné, že rozpočtová opatření a úpravy rozpočtu nejen státního, ale také rozpočtu MO jsou znát již v roce 2009, kdy se rozpočet snížil o více než 1 300 000 tis. Kč. V následujících letech se rozpočet stále snižoval. V roce 2014 díky uvolnění měnové politiky došlo k návratu české ekonomiky na růstovou trajektorii. Tento pozitivní vývoj je patrný i v následujícím grafu, kdy od roku 2014 dochází růstu rozpočtu MO, nedosahuje však stále ještě výše před světovou krizí.

Graf 5 Vývoj rozpočtu MO v období 2009-2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z makroekonomického pohledu lze dosažené výdaje, včetně použití mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů, a příjmů rozpočtu kapitoly MO v období 2009-2016 shrnout následovně:

Tabulka 7: Shrnutí výdajů a příjmů v období 2009-2016

	v mil. Kč							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové výdaje	59 726	50 845	45 708	42 935	41 464	41 069	47 342	45 671
celkové příjmy	6 284	3 153	3 801	3 951	3 564	4 041	4 132	5 365
výsledné saldo	53 442	47 692	41 907	38 984	37 900	37 028	43 210	40 306
podíl výdajů kapitoly MO na HDP	2,03%	1,38%	1,22%	1,13%	1,08%	0,96%	1,05%	0,97%
podíl výdajů kapitoly MO na výdajích státního rozpočtu	5,14%	4,39%	3,96%	3,73%	3,53%	3,39%	3,65%	3,74%

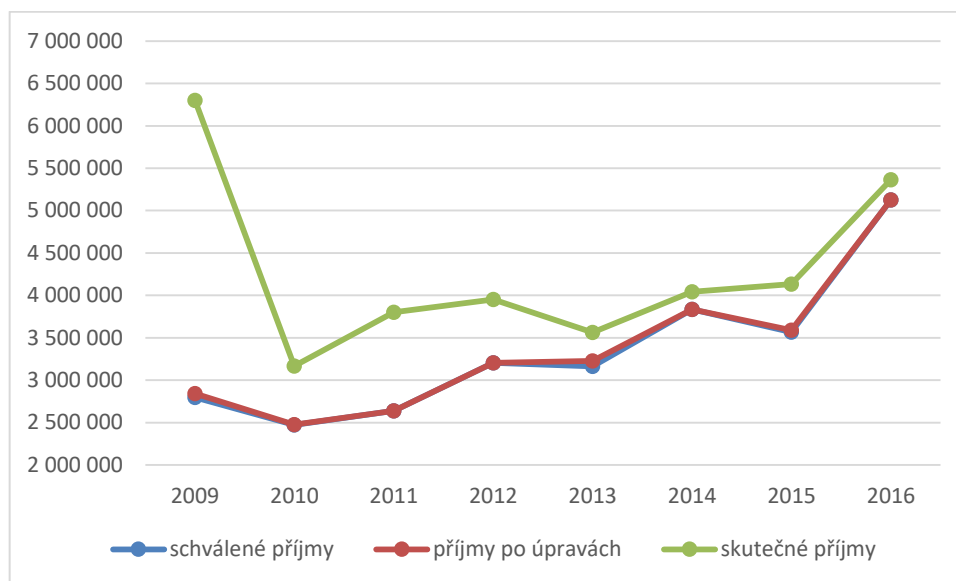
Zdroj: převzato z MO ČR

ČR se vstupem do NATO zavázala dlouhodobě držet podíl obranných výdajů na úrovni 2,2%. Z předcházejícího grafu vyplývá, že tato dohoda nebyla a není dlouhodobě dodržována a v roce 2014 klesla až na 0,96%. Vše je způsobeno politickými rozhodnutími vlády. Snižování přidělení rozpočtových prostředků po světové hospodářské krizi mělo za následek, že po dobu 6 let ministerstvo obrany neinvestovalo a peníze vyčleněné na programové financování (viz. Kapitola 3.2.3.2) sloužily pouze k úhradě již uzavřených smluvních vztahů.

### 3.2.2 Příjmy MO

Příjmy rozpočtu MO se skládají z položek daňové příjmy, příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti, nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery. Vývoj příjmů ve sledovaném období je znázorněn v následujícím grafu:

Graf 6 Vývoj příjmů MO v letech 2009-2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Výši skutečných příjmů ovlivňují mimo jiné také mimorozpočtové zdroje, které jsou použity ve výdajové části státního rozpočtu formou zvýšení limitu výdajů a povoleného překročení závazných ukazatelů. Ačkoliv jsou účtovány tyto částky na příjmových účtech, nejsou dle § 6 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech součástí plnění závazného ukazatele nedaňových příjmů, kapitálových příjmů a přijatých transferů. Jedná se především o převedení prostředků z rezervního fondu (tzn. úspory rozpočtových prostředků v minulých letech). Podrobný přehled očekávaných a skutečných příjmů po jednotlivých letech je uveden v příloze P I.

### 3.2.3 Výdaje MO

V této kapitole lze navázat na graf 5.

Výdaje se v primárně dělí na kapitálové a běžné. Podíl těchto výdajů ve sledovaném období je znázorněn v grafu 7. Podrobnější zpracování výdajů v jednotlivých letech, čerpání po čtvrtletích daných let jsou uvedeny v příloze P II.

V následující tabulce jsou rozdíly mezi skutečným čerpáním a rozpočtem po úpravách ukázány v absolutní hodnotě a v procentuálním vyjádření.

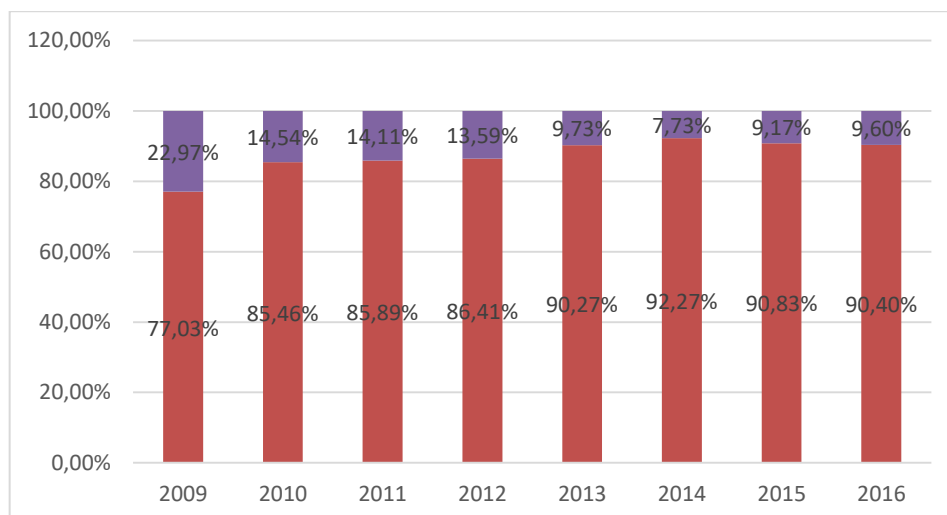
Tabulka 8: Rozdíl skutečného čerpání rozpočtu a rozpočtu po úpravách

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
5 098 984	1 701 888	1 589 677	-863 411	-1 062 816	-1 785 326	2 772 270	-2 401 509
9,33%	3,46%	3,60%	-1,97%	-2,50%	-4,17%	6,22%	-5,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Při zjišťování příčiny fluktuace čerpání schváleného rozpočtu bylo zjištěno, že na tom z velké části v posledních 3 letech mají podíl hlavně veřejné zakázky (viz. kapitola 3.2.3.4)

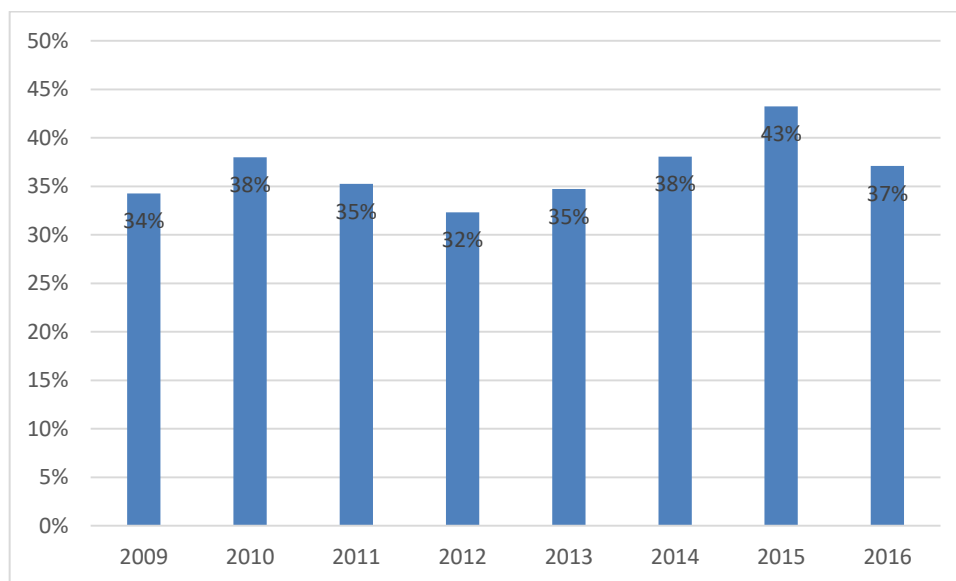
Graf 7 Podíl běžných a kapitálových výdajů na výdajích celkových v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z grafů uvedených v příloze P II je zřejmé, že nejvyšší objem peněžních prostředků je čerpán ve 4. čtvrtletí daného roku. Vyšší čerpání ve 4. čtvrtletí je převážně způsobeno zákonnými a procesními lhůtami připadajícími na realizaci akvizičního procesu jednotlivých veřejných zakázek a jejich finančního plnění na základě věcného plnění ze strany dodavatelů, které se realizuje zejména ve třetím a v rozhodující míře ve čtvrtém čtvrtletí. Podíl 4. čtvrtletí ve sledovaném období je znázorněn v grafu 8.

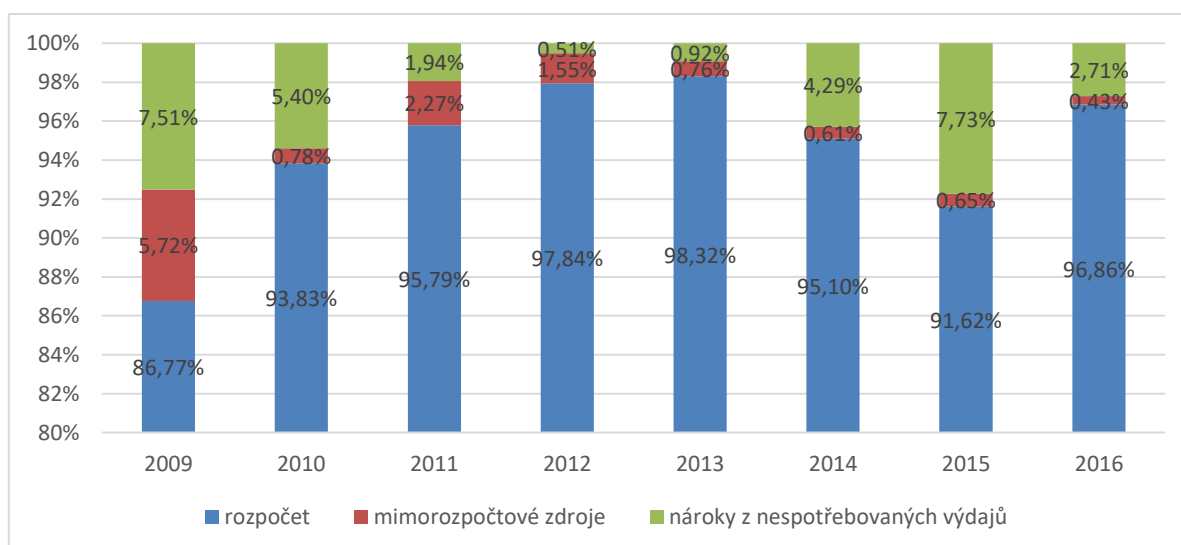
Graf 8 Vývoj čerpání celkových výdajů ve 4. čtvrtletí v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

V čerpání peněžních prostředků jsou vždy zahrnuty i výdaje z mimorozpočtových zdrojů, nároky z nespotřebovaných výdajů a prostředky z přijatých pojistných událostí. Podíly jednotlivých výdajů (rozpočet, mimorozpočtové zdroje a nároky z nespotřebovaných výdajů) jsou uvedeny v grafu 9. Tabulky s peněžními vyjádřeními těchto podílů jsou uvedeny v příloze P II.

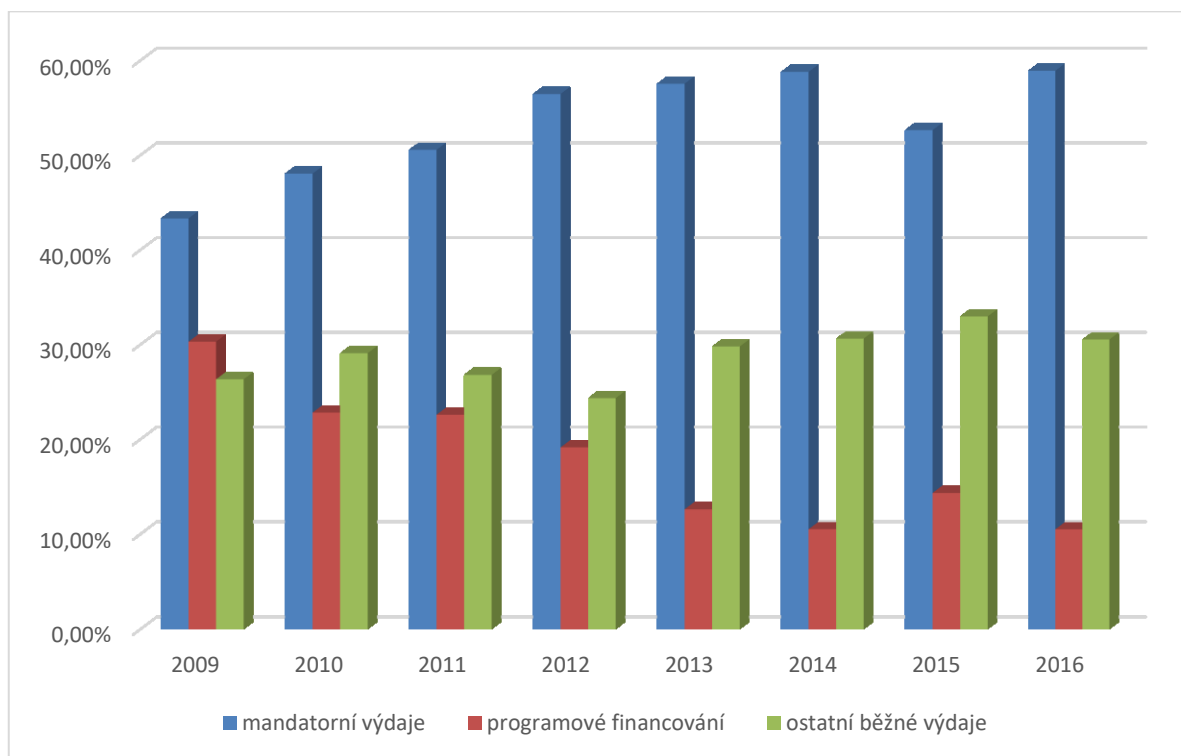
Graf 9 Podíl rozpočtu, mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů na čerpání peněžních prostředků v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Přehled podílu čerpání v členění na programové financování, osobní mandatorní výdaje a ostatní běžné výdaje za roky 2009 – 2016 je znázorněn grafu 10 a tabulce 9.

Graf 10 Podíl osobních mandatorních výdajů, ostatních běžných výdajů a výdajů na programové financování na celkových výdajích v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Tabulka 9 Přehled čerpání osobních mandatorních výdajů, ostatních běžných výdajů a výdajů na programové financování z celkových výdajích v období 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
mandatorní výdaje	25 880 547	24 440 920	23 117 492	24 249 154	23 868 006	24 155 109	24 929 301	26 913 013
programové financování	18 110 298	11 608 117	10 334 468	8 228 058	5 233 904	4 328 322	6 793 891	4 805 426
ostatní běžné výdaje	15 734 985	14 795 925	12 256 259	10 458 270	12 361 984	12 585 979	15 618 819	13 952 378
Celkem	59 725 830	50 844 962	45 708 219	42 935 482	41 463 894	41 069 410	47 342 011	45 670 817

(v tis. Kč)

Zdroj: převzato z MO ČR

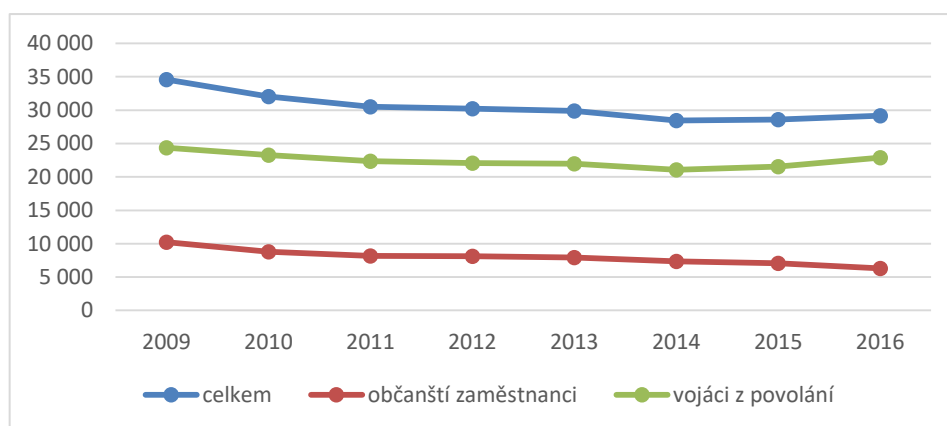
Do osobních mandatorních výdajů bylo zahrnuto čerpání prostředků na platy, ostatní platby za provedenou práci (dále jen OPPP), povinné pojistné, příděl do fondu kulturních a

sociálních potřeb (dále jen FKSP), odměny za duševní vlastnictví a mzdové náhrady, sociální dávky, stipendia, kapesné, náhrady mezd v době nemoci, stabilizační příspěvek a služební příspěvek na bydlení.

### 3.2.3.1 Mandatorní výdaje

Z grafu 10 je patrné, že podíl mandatorních výdajů neustále roste a v posledních letech převyšuje svým podílem polovinu rozpočtu MO. Na první pohled by se mohlo zdát, že se tyto výdaje neustále navyšovaly, je třeba si uvědomit, že od roku 2010 docházelo k neustálému snižování rozpočtu MO a jelikož jsou mandatorní výdaje určeny primárně na platy zaměstnanců, nesnižovaly se tak rychle, jako ostatní výdaje. Z toho tedy vyplývá rostoucí trend mandatorních výdajů. Přehled vývoje zaměstnanosti u MO je znázorněn v následujícím grafu:

Graf 11 Vývoj zaměstnanosti MO v období 2009-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Ve sledovaném období je tento pokles způsoben snižováním rozpočtu v důsledku rozhodnutí vlády a přijetím úsporných opatření i u MO. V této době docházelo k propouštění zaměstnanců, ke snížení platů zaměstnanců o 10% a zastavení veškerých náborů do AČR. Po oživení ekonomiky a tím i promítnutím do růstu rozpočtu nejen státního, ale také veřejného dochází k růstu platů zaměstnanců. Zároveň došlo v roce 2015 k znovuzavedení náborů a zvyšování počtu zaměstnanců, převážně vojáků z povolání. S tímto růstem potřebných platových prostředků na nové zaměstnance a nařízení vlády o zvyšování platů souvisí i vyšší odvody na pojistném, přiděl do FKSP apod. Absolutní čísla těchto mandatorních výdajů jsou patrná v tabulce 10.



Tabulka 10 Přehled položek mandatorních výdajů a jejich výše v období  
2009-2016

	(v tis. Kč)							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
platy	11 093 839	10 350 538	9 273 921	9 017 024	8 955 208	9 279 520	10 045 738	11 441 426
OPPP	1 274 419	1 063 817	1 101 045	1 723 257	1 473 039	1 377 298	1 092 115	939 873
Povinné pojistné	3 795 308	3 540 167	3 173 761	3 965 769	3 940 208	4 020 340	4 304 994	4 859 954
Příděl do FKSP	221 874	207 025	92 770	90 168	89 564	92 796	100 415	171 644
Důchody	3 829 640	3 853 800	4 060 050	4 157 922	4 151 977	4 150 985	4 210 758	4 203 736
Ostatní sociální dávky	2 764 176	2 619 018	2 727 521	2 667 835	2 637 604	2 712 129	2 606 615	2 516 181
ostatní mandatorní výdaje	2 901 291	2 806 555	2 688 424	2 627 179	2 620 406	2 522 041	2 568 666	2 780 199
celkem	25 880 547	24 440 920	23 117 492	24 249 154	23 868 006	24 155 109	24 929 301	26 913 013

Zdroj: převzato z MO ČR

Největší podíl na mandatorních výdajích mají platy a související výdaje. Tato položka zahrnuje:

- prostředky na platy,
- OPPP,
- povinné pojistné placené zaměstnavatele,
- příděl do FKSP.

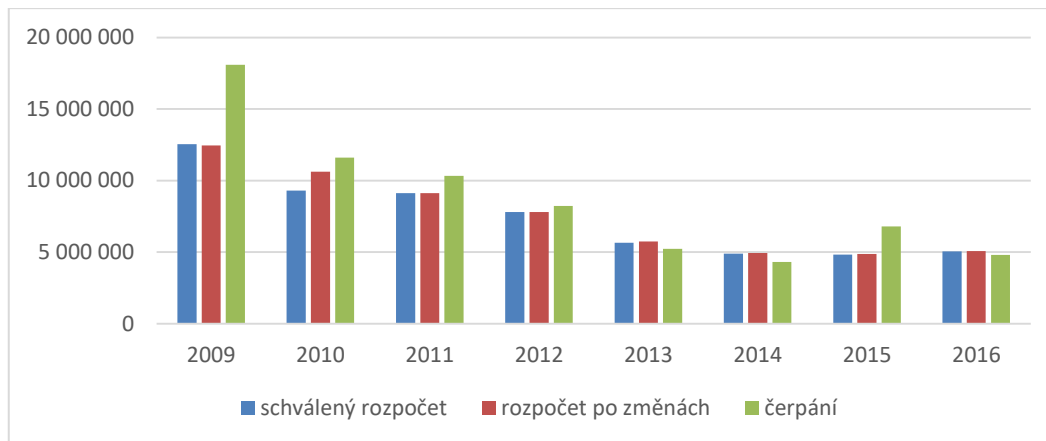
Celkové čerpání platových a souvisejících výdajů je uvedeno v příloze P III.

### 3.2.3.2 Programové financování

Oproti mandatorním výdajům mají v převážné části klesající tendenci. Bylo to způsobeno snižováním limitů výdajů v oblasti programů reprodukce majetku v důsledku rozhodnutí vlády o postupném snižování deficitu veřejných rozpočtů. Tímto rozhodnutím docházelo ke snížení podílu výdajů na obranu ve vazbě na základní makroekonomický indikátor, tj. hrubý domácí produkt. Tento zásah způsobil například, že v daném roce schválené rozpočty v této oblasti postačovaly převážně na úhradu závazků vyplývajících ze smluvních vztahů uzavřených v minulých letech. Obrat nastal v roce 2016, kdy dochází ke změně degresivního trendu ve výši výdajů na investiční akce (projekty) MO. Navýšený rozpočet umožňuje zajistit všechny nezbytné prioritní rozvojové a modernizační potřeby AČR (včetně náročných před investiční přípravou).

Graf 12 Srovnání objemu prostředků schváleného rozpočtu, rozpočtu po změnách a čerpání prostředků určených na programové financování v období 2009-2016

(v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Přehled vývoje čerpání v oblasti programového financování v členění na kapitálové a běžné výdaje za roky 2006 až 2016 je uveden v příloze P IV.

Nároky z nespotřebovaných výdajů ať už jejich čerpání nebo převedených do nároků z nespotřebovaných výdajů na další rok souvisí opět se zmiňovanými veřejnými zakázkami. Jedná se převážně o akce s vyhlášenou veřejnou zakázkou (vydaná Registrace akce), v rámci uzavření smluvních vztahů nebo v rámci evidovaných akcí (byla uzavřena smlouva a akce jsou dlouhodobějšího charakteru).

Do akcí programového financování patří například pořízení lehkých obrněných vozidel, zvyšování schopností vojáka 21. století, udržení a rozvoj pozemních sil AČR, udržení a rozvoj schopností nadzvukového letectva a mnoho dalších akcí.

### 3.2.3.3 *Mimorozpočtové zdroje*

Tyto zdroje jsou tvořeny z rezervního fondu, který vytváří každá organizační složka státu dle §48, zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Zdrojem rezervního fondu jsou příjmy z prodeje majetku ČR, se kterým je příslušné hospodařit MO, prostředky přijaté ze zahraničí určené na financování programu bezpečnostních investic NATO, přijaté peněžní dary, úspory rozpočtových prostředků z předchozích let převedené dle § 47 zákona č. 218/2000 Sb. určené na financování programů reprodukce majetku, výzkumu a vývoje, a ostatní a prostředky přijaté z jiných kapitol k financování

operačních programů EU. V následující tabulce jsou podrobně rozebrány příjmy do rezervního fondu ve sledovaném období.

Tabulka 11 Příjmy do rezervního fondu v období 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
příjmy z prodeje majetku	436 922	397 080	594 802	1 044 131	1 423 310	399 645	17 510	0
prostředky přijaté ze zahraničí	140 576	176 505	6 366	83 195	1 919	39 749	42 692	64 653
peněžitě dary	23 146	793	4 181	1 686	748	828	1 118	1 120

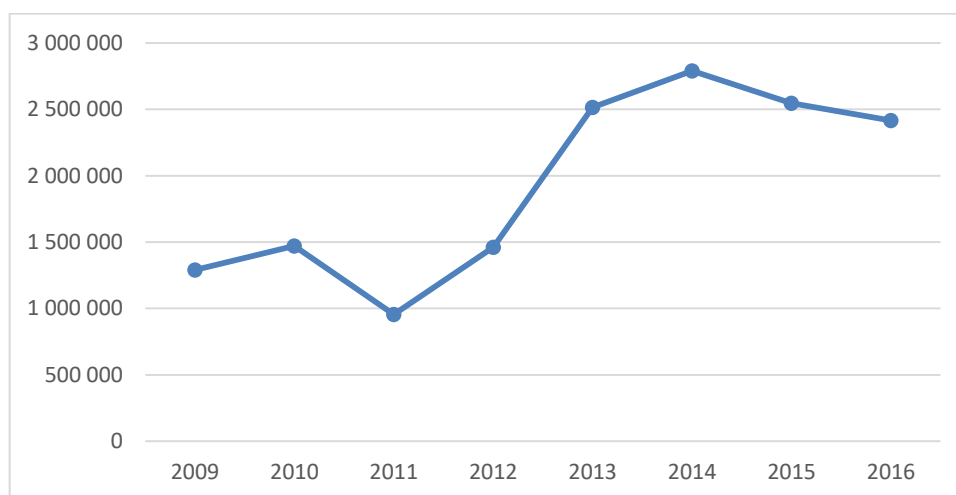
v tis. Kč

Zdroj: převzato z MO ČR

Do roku 2009 byly součástí příjmů do rezervního fondu také úspory rozpočtových prostředků. Tato položka se transformovala na nároky z nespotřebovaných výdajů a příjmy rezervního fondu jsou již pouze výše uvedené zdroje.

Vývoj zůstatků rezervního fondu ke konci roku sledovaného období je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 13 Vývoj zůstatků rezervního fondu k 31. 12 daného roku v období 2009-2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Do mimorozpočtových zdrojů nepatří jenom rezervní fond, ale také prostředky na úhradu škod vzniklých z pojistných událostí. Výše těchto částek je však v poměru celkových výdajů zanedbatelná (tvoří v průměru 0,002%), přesná výše těchto částek je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 12 Příjem z prostředků na úhradu škod vzniklých z pojistných událostí  
v období 2009-2016

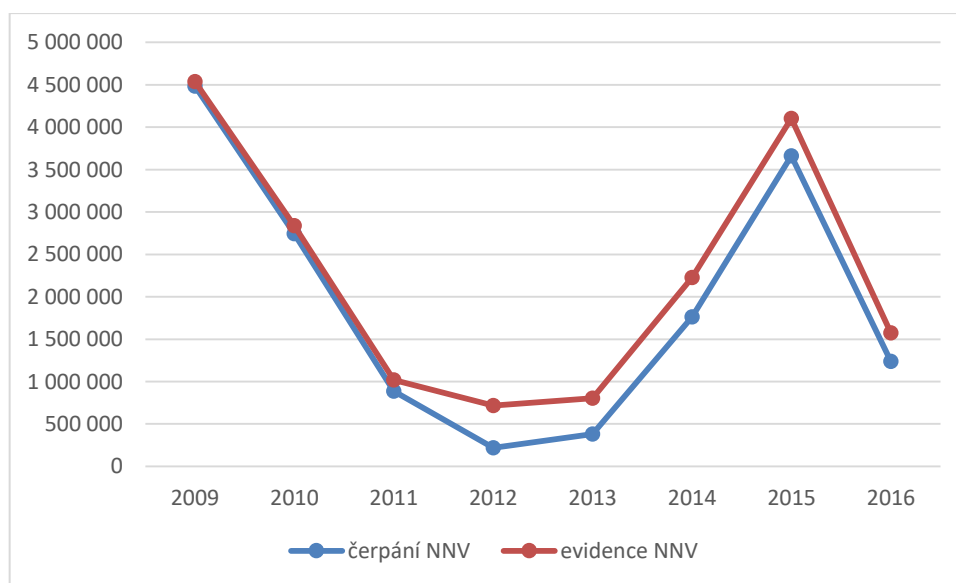
							v tis. Kč	
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
1 618	1 868	1 877	869	492	750	883	391	

Zdroj: převzato z MO ČR

### 3.2.3.4 Nároky z nespotřebovaných výdajů

Nároky z nespotřebovaných výdajů se začaly evidovat od roku 2008. Do té doby se nevyčerpané prostředky převáděly do rezervního fondu z titulu úspory rozpočtových prostředků. V rozpočtu MO se čerpání nároků z nespotřebovaných výdajů objevily poprvé v roce 2009, kdy z nich byly hrazeny výdaje, pro které byly tyto prostředky vyčleněny. Nároky z nespotřebovaných výdajů jsou zaevidovány v souladu s §47 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o ve skutečnosti o nevyčerpané zdroje z rozpočtu na daný rok a jsou brány jako hypotetická úspora. MO tyto nároky z nespotřebovaných výdajů také eviduje a jejich vývoj lze znázornit v následujícím grafu. První linie ukazuje čerpání v jednotlivých letech z těchto nároků a druhá pro změnu evidence nároků k 1. 1. daného roku.

Graf 14 Evidence a čerpání nároků z nespotřebovaných výdajů v období  
2009-2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

Z grafu je patrné, že většina těchto nároků je v průběhu následujícího roku spotřebována na vyčleněnou akci.

Při analyzování jednotlivých návrhů státního závěrečného účtu kapitoly 307, bylo zjištěno, že nároky z nespotřebovaných výdajů se používaly na krytí různých výdajů. Například v roce 2009 byly tyto prostředky použity na financování působení sil a prostředků v zahraničí a hlavně na programové financování na reprodukci majetku. Všechny tyto výdaje mohly být ale použity pouze se souhlasem předsedy vlády, z důvodu již zmiňovaného rozhodnutí vlády o snižování státního dluhu. V roce 2016 došlo k převodu více než 3,9 mld. Kč z titulu nároků z nespotřebovaných výdajů, MO to zdůvodňuje složitostí akvizičního procesu, jeho přípravou a specifickými komoditami, které jsou požadovány. V rámci již vypsáných veřejných zakázek dochází také k tomu, že se nepřihlásí žádný zájemce či nebyly dodány všechny potřebné dokumenty, a veřejné zakázky musely být rušeny a znovu zadávány. Problémy jsou ale také u zadavatelů, tedy jednotlivých uživatelů, kteří přichází s prvotní specifikací. Nebývá úplná, někdy bývá už v průběhu vypsání zakázky měněna a tím dochází také v mnoha případech ke zrušení zakázky a vypsání nové.

## 4 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této části diplomové práce bude na případové studii konkrétní zakázky, kterou jsem na základě poznatků svých a kolegů zpracovala, poukázána složitost akvizičního procesu, o kterém se zmiňuji v Návrhu závěrečného účtu rozpočtu České republiky za rok 2016 kapitola 307 – Ministerstvo obrany, zpracovatelé této zprávy. Součástí budou návrhová opatření vedoucí možnému k zrychlení akvizičního procesu, včetně poukázání na rizika spojená s jejich zavedením. Zároveň bude popsán vstup vnitřního kontrolního systému v procesu celé realizace akvizičního procesu.

### 4.1 Důvod k zrychlení akvizičního procesu

Hlavním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně státu proti vnějšímu napadení a plnění úkolů vyplývajících z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně (Česko, 1999). Součástí ozbrojených sil je také AČR, která je přímo podřízená Ministerstvu obrany. K tomu, aby mohla plnit úkoly stanovené v § 14, odst. 1 zákona č. 219/1999 Sb., Zákon o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů, je nutné, aby měla požadovaný materiál včas a v odpovídající kvalitě.

Současný akviziční proces je velice složitý a zdouhavý. Požadované věci, nejsou k dispozici včas a dochází tak například k prodlení v plnění úkolů z důvodu nedostatku požadovaného materiálu.

### 4.2 Popis stávajícího stavu

V této části bude popsán dopodrobna proces akvizice, která je v současné době aktuálně v řešení. Tento popis je vyhotoven na základě vlastních poznatků, doplněné o poznatky kolegů, s touto akvizicí.

Jedná o požadavek na nákup zařízení pro dálkové ovládání terčů. Jednalo se o druhou etapu nákupu systému dálkově ovládaných zvedáků.

Samotný požadavek byl vznesen v roce 2008, kdy se k němu vyjádřili příslušní odpovědní pracovníci na MO, s tím, že životnost v té době dodaných dálkově ovládaných zvedáků terčů je pět let. Údržba a servis byla zajištěna dlouhodobou smlouvou, čím se zvýšila jejich doba použitelnosti na dobu 10 let. V roce 2014 dostal tento požadavek schválení z velení armády a byl zahájen vlastní akviziční proces.

Vedoucí organizačního celku pro zařazení do Plánu věcných potřeb musel zpracovat první specifikaci (ukázka prvotní specifikace je uvedena v příloze P V, část specifikace však byla vzhledem na citlivá data vymazána). Tato specifikace byla zpracovávána odborníky příslušného útvaru ve spolupráci s koncovými uživateli a také s ohledem na již využívaný obdobný majetek z první etapy nákupu. Takto zpracovaná specifikace byla dále, dle nařízení vnitřních dokumentů, zaslána nadřízenému stupni, kde se k ní podle své příslušné odbornosti jednotliví pověřeni majetkoví a akviziční funkcionáři vyjádřili. V prvním kole schvalování nadřízený stupeň s danou specifikací nesouhlasil a vrátil jí k přepracování. Vedoucí organizačního celku podal nadřízenému stupni dodatečné zdůvodnění o nutnosti a potřebě uváděných údajů, dokládajících proč specifikaci nelze přepracovat. Po přijetí argumentů byla specifikace předložena k posouzení manažerovi příslušného majetkového uskupení. Ten k této specifikaci zpracoval doklad o souhlasu s počtem, kvalitou a technickými parametry majetku předložené v prvotní specifikaci. Zároveň potvrdil nutnost provedení akvizice – nákupu a doporučení zařazení akvizice do akvizičního plánu a vyčlenění prostředků potřebných k provedení akvizice v požadovaných letech a objemu. Následně byla provedena verifikace celé specifikace u příslušného odboru generálního štábu AČR, odpovědného za výstavbu a rozvoj oblasti, ve které se nákup předpokládá. Obě souhlasná stanoviska byla předložena společně se specifikací na ekonomickou sekci MO k provedení alokace finančních prostředků v příslušných letech a objemu k zajištění provedení akvizice.

Ke konci roku 2015 se začala připravovat zadávací dokumentace pro veřejnou zakázku, kdy se doplnily ještě některé informace z hlediska legislativy a bylo vypsáno výběrové řízení na dodavatele zakázky v systému veřejných zakázek Tendermarket. Z důvodů, které se nepodařilo zjistit, došlo k zrušení podprogramu, ze kterého se měla tato zakázka financovat. Nicméně byla přesunuta do jiného podprogramu financování, avšak její stanovená priorita nebyla natolik vysoká, aby byla zrealizovaná v původních termínech a došlo k jejímu posunutí v letech. Svým číslem priority se dostala tzv. pod čáru finančního krytí. Tím došlo ke zrušení veřejné zakázky, jelikož na ní nebyly vyčleněny potřebné finance.

Dalšími změnami v akvizičním plánu a navyšováním rozpočtu MO se tato zakázka opět stala v roce 2016 aktuální a byly na ní opět vyčleněny finanční prostředky. Pro zadávací řízení veřejné zakázky byla dopracována a upravena specifikace dle potřeb současného stavu, protože od prvotní specifikace uplynuly již dva roky a aktuální ceny dálkově ovládaných terčů byly vyšší. Finanční prostředky byly vyčleněny na období let 2017-2020, kdy

se v jednotlivých letech měla tato zařízení dodat do všech vojenských výcvikových prostorů.

Výběrové řízení na dodavatele bylo uzavřeno a byl vybrán vítěz, se kterým se chystala podepsat kupní smlouva. V rámci ochrany proti nesprávnému postupu zadavatele, které umožňuje zákon o veřejných zakázkách (v té době platný 137/2006 Sb. i současný 134/2016 Sb.), podali někteří účastníci zadávacího řízení námitku ke specifikaci zakázky. Namítali, že zadaná specifikace je přichystaná na míru jednomu dodavateli, a to tomu, který dodal ovládací zařízení již v první etapě. Při posuzování této námitky bylo zjištěno, že jsou založeny na pravdivých skutečnostech a výběrové řízení bylo opět zrušeno.

V roce 2017, v době kdy se měly již dle původního plánu čerpat vyčleněné finanční prostředky v rámci programového financování na danou akci, došlo tedy opět k přepracování specifikace a upravená specifikace byla opět zaslána manažerovi majetkového uskupení a bylo potřeba získat opět souhlasy odpovědných funkcionářů.

Do doby dokončení diplomové práce nikdo neodpověděl na dotaz ohledně stavu této akce. Jediné, co se podařilo zjistit, bylo, že požadovaná akce stále neprobíhá, i když má přidělené finanční prostředky. Ty se převádí z titulu nároků nespotřebovaných výdajů do dalších let.

### 4.3 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém, jak bylo uvedeno v teoretické části, se skládá z finanční kontroly a interního auditu. V procesu akvizic vystupuje interní audit v minimální míře.

V samotné specifikaci se poukazuje na riziko spojené s nepořízením požadovaného majetku. Jelikož v samotném oddělení interního auditu pracuje 20 lidí, není v jejich silách snižovat výskyt všech rizik. Odbor interního auditu tedy reaguje na rizika s nejvyšším stupněm rizika, který se vyčísluje v rámci řízení rizik v resortu MO, tedy dle postupů stanovených v RMO 20/2015.

V resortu obrany bylo stanoveno přes 300 rizik a odbor interního auditu se v dnešní době zabývá max. 10 nejrizikovějšími aktivy.

Samotné nabývání majetku bylo a je považováno za jednu z více rizikových oblastí a podnikají se kroky ke snížení rizika. V roce 2013 byla na základě hlubší analýzy zpracována Koncepce ekonomického řízení v resortu Ministerstva obrany, kde se v analýze současného stavu upozorňuje na nedostatek kvalifikovaného personálu na ekonomických odděle-



ních nebo na nevhodně nastavený systém nabývání majetku. V rámci této koncepce jsou navržena opatření k zefektivnění akvizičního procesu a doporučené kroky k zavedení opatření. To vyústilo k vydání nového RMO č. 55/2017 zde dne 1. 12. 2017, o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany.

Finanční kontrola se prolíná celým procesem akvizice. Začíná předběžnou kontrolou, kdy ještě před samotným vznikem závazku dochází k posouzení příkazcem operace opodstatnění nezbytnosti připravované operace a potvrzením správcem rozpočtu, že požadovaná cena bude pokryta v průběhu požadovaných let z rozpočtu rezortu obrany.

V tomto popsaném případě již další prvky finanční kontroly chybí, ale u akvizic, které se uskutečňují se dle stanovených zákonů a vnitřních dokumentů MO, nadále probíhá.

Předběžná kontrola po vzniku závazku spočívá v podpisu příkazce operace účetního dokladu, kde se prověřuje správnost určení věřitele, výše a splatnost závazku. Správce rozpočtu po obdržení tohoto dokladu zkontroluje podpis příkazce operace, veškeré údaje o věřiteli, výši závazku a její splatnost. Příkaz z úhradě závazku však zatím nevydává. U akvizic čeká na potvrzení o přijetí do evidence v odpovídající kvalitě.

Průběžná kontrola spočívá v kontrole plnění závazku. Na příkladu zakázky malého rozsahu bude níže popsán princip této kontroly, která probíhá přímo u vojenských útvarů.

Při předávání požadované dodávky dochází k její fyzické kontrole a úplnosti, a to jak předmětu plnění smlouvy, tak i dokumentů. Tohoto předání by měl být přítomen i žadatel, tedy osoba, která vystavila požadavek na pořízení. Je to z toho důvodu, že jako odborník je schopen říci a potvrdit úplnost a správnost dodávky. Ne každý žadatel se však předávání účastní. Skladník, který tuto dodávku uskladní, je schopen na základě dokumentů pouze potvrdit množství dodávaných kusů a název dodávky. Zda-li splňuje požadované parametry není schopen posoudit. Faktura k takovéto zakázce je posílána hlavnímu účetnímu a ten čeká na potvrzení z oddělení logistiky, pod kterou organizačně spadají sklady, o úplnosti dodávky. Na základě potvrzení převzetí dodávky dává příkaz k úhradě faktury. Pokud jsou v dodávce problémy, nebo je dodána se zpožděním, jsou vymáhány smluvně nastavené sankce. Většinou je to řešeno kompenzací platby, tzn. je zapláceno dodavateli méně o penále. O tomto rozhodnutí je informován.

Jak je v této části patrné, systém finanční kontroly je nastaven dobře a vše odpovídá zákonům a vnitřním dokumentům MO. Vždy platí zásada min. dvou podpisů a čtyř očí. Zde se problémy nevyskytují.

V rámci MO probíhá také kontrola následná, kterou provádí určená oddělení, ať už na Generálním štábu, v rámci Finanční správy, kde se ve struktuře nachází oddělení Finanční kontroly, tak také přímo ve struktuře MO, v Sekci majetkové a ekonomické, kde se nachází také oddělení finanční kontroly.

#### 4.4 Příčiny zdlouhavého akvizičního procesu

Z kapitoly 4.2 lze rozdělit příčiny zdlouhavého akvizičního procesu na vnitřní a vnější. Obě tyto příčiny vedou více méně k časové prodlevě v procesu akvizice.

Vnější příčiny je využití práva účastníků veřejné zakázky na podání námitky, která vyplývá přímo ze zákona č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů. Eliminaci této příčiny prodloužení akvizičního procesu mohou zaměstnanci MO přispět správným zpracováním prvotní specifikace a následně uveřejněním bezchybné zadávací dokumentace. Tato příčina ale více snížit nelze, a to ze zákonných důvodů a práva bránit se účastníkům řízení.

Vnitřní příčiny je možné spatřit v samotné prvotní specifikaci. Tato část se dá rozdělit do dvou podskupin:

1. prvotní specifikace nejsou řádně zpracovány a jsou vráceny zpět zpracovateli k přepracování,
2. složitost schvalovacího procesu prvotní specifikace.

Ad 1. Zde se stává, že prvotní specifikaci zpracovávají zaměstnanci, kteří s danou oblastí nemají žádnou zkušenost. Je to způsobeno tím, že je nedostatečně využíván lidský potenciál, kdy ještě pořád jsou lidé hodnoceni a zařazováni na funkce ne podle schopností, ale podle jména a délky funkčního zařazení. Není nic výjimečného, že pozice jsou zařazovány osoby neznající problematiku a tzv. nastupují do rozjetého vlaku. Tím, se stává již zmiňované nekvalitně zpracované specifikace, které jsou vráceny k přepracování.

Ad. 2 V této části lze spatřit problémy ve složitosti systému při poskytování prvotní specifikace, která je u MO nastavena. Systém je nastaven příliš složitě. Ke každému většímu požadavku se vyjadřuje mnoho lidí a není nic neobvyklého, že se specifikace i několikrát vrací k přepracování z různých důvodů či si každý prvek schvalovacího řízení žádá doklad o nutnosti pořízení dané komodity.

Tyto příčiny nejsou ještě patrné ve zmíněném nečerpání prostředků, protože ty v této fázi ještě nejsou vyčleněny, ale dochází ke zdržení pořízení dané položky, navyšování ceny

majetku o inflaci a majetkový hospodář či spíše samotný uživatel nedostane potřebnou položku v čase, ve kterém ji potřebuje.

## 4.5 Návrhová opatření a možná rizika s nimi spojená

V této části budou navržena opatření pro vnitřní příčiny způsobující prodloužení akvizičního procesu.

### 4.5.1 Zpracování prvotní specifikace

V rámci řídicích prvků logistiky, jelikož prvotní specifikace zpracovává na základě podkladů od uživatelů z 90% právě logistika, zaměstnat osoby, které mají zkušenosti s touto problematikou.

Zde je možné navrhnout dvě varianty.

#### 4.5.1.1 *Voják z povolání*

Dle stupně velení je možné pro daného vojáka stanovit hodnost v rozmezí rotmistr až nadporučík. V současných strukturách se vojáci z povolání v těchto hodnostech na pracovištích logistiky nachází, není nutné počítat s navýšením mandatorních výdajů na platy a související náklady.

Je nutné do odborných a kvalifikačních požadavků a do předchozí praxe dát podmínku pracovního zařazení minimálně jako výkonný praporčík, kontista nebo obdobný ekvivalent, či jako správce skladu nebo obdobný ekvivalent. Osoby působící na těchto pozicích se seznámili s procesem vyžadování materiálu a sestavování podkladů pro specifikace pro pořizování běžného materiálu.

Na útvarech probíhá pouze decentrální nákup zakázek malého rozsahu, na což tato zkušenost stačí.

#### **Rizika:**

U vojáků z povolání je riziko odchodu zkušeného a znalého pracovníka z pozice po cca 5 letech z důvodu tzv. kariérního řádu. Obecně platí, že u složitějších odborností teprve po pěti letech je takovýto člověk připraven naprosto bezchybně zastávat svou funkci, tedy i zpracovávat specifikace a vyžadovat po uživatelích přesné informace. Bylo by tedy vhodné v rámci rezortu zvážit vyjmutí těchto specialistů z kariérního řádu či jejich postup omezovat pouze na místa spojená s touto oblastí.

I vyjmutí z kariérního řádu má rizika. Ostatní vojáci z povolání by mohli toto počinání brát jako diskriminační vůči své osobě a hrozily by žaloby.

#### **4.5.1.2 Zaměstnanec státní správy**

Také tyto osoby se v rámci organizační struktury nachází na oddělení logistiky, ale plní jiné úkoly než zpracování specifikací. To znamená, že změnou organizační struktury a zaměstnání tohoto zaměstnance povede ke zvýšení mandatorních výdajů na platy a související náklady.

Podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 304/2014 Sb. Nařízení vlády o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů se tento zaměstnanec zařadí na pozici referent majetkové správy, katalogové číslo 1.01.04, s platovou třídou 8. Jelikož se zde navrhuje osoba zkušená, předpokládá se doba započitatelné praxe min. 5 let, tzn. danému zaměstnanci náleží plat ve výši min. 17 900 Kč hrubého.

Pro zaměstnavatele to je navýšení výdajů na plat o celkem 23 986 Kč měsíčně a k tomu o cca 480 Kč příspěvku do fondu kulturních a sociálních potřeb.

Platové a související náklady zvýšily za jednoho zaměstnance min. o 24 466 Kč měsíčně. To je odvozeno od doby započitatelné praxe. Toto jsou vypočítány pouze náklady na plat.

Dále by bylo nutné připočítat náklady na vybavení pracovního místa (kancelářský stůl, židle, osobní počítač).

#### **Rizika:**

Při výši této platu je velmi malá pravděpodobnost zaměstnat zkušenou osobu. Soukromý sektor těmto lidem nabídne mnohem více. Z toho lze usuzovat, že bude o tato místa malý zájem a osoby, které se na danou pozici přihlásí, nebudou mít dostatečnou kvalifikaci. K získání kvalifikovaných osob by bylo nutné nastavit min. náborový příspěvek, který je nastaven u vojáků z povolání. To sebou ale přináší ještě vyšší náklady, pokud se vyčíslí roční náklady na jednoho nového zaměstnance, jedná se o sumu o cca 300 000 Kč (bez náborového příspěvku).

Jestliže by se jednalo o osoby působící dříve mimo resort obrany, doba zaučení by byla mnohem delší než u již stávajícího zaměstnance.

#### 4.5.2 Schvalovací proces prvotní specifikace

Tuto problematiku řeší, jak bylo zmíněno, už samotné MO ve své Koncepci ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany.

Tato koncepce komplexně navrhuje změnu celého akvizičního procesu, včetně střednědobého plánování a tato změna v současné době probíhá. Jelikož samo ministerstvo zpracovalo návrhy na zlepšení, není efektivní a účelné opakovat již navržená opatření.

Z praktických poznatků je možné upozornit na již vzniklá rizika:

V rámci centrálních veřejných zakázek dochází ke zdržení dodání náhradních dílů. Dle současně nastaveného systému, je nutné vyžádat potvrzení majetkového manažera o tom, že ve vojenských skladech nejsou náhradní díly na techniku, aby bylo možné přes oddělení logistiky zajistit náhradní díly cestou decentralního nákupu. Na vydání tohoto potvrzení se čeká neúměrně dlouhou dobu a technika se stává nepojízdnou.

#### 4.6 Dílčí závěr

Cílem této části bylo poukázat na různá zdržení v realizaci veřejných zakázek. Ať už se jedná o zdržení vnitřní či vnější, dochází k nevyčerpání finančních prostředků, které má MO na daný rok přiděleny. Není to jen problém MO. Na problémy s nároky nespotřebovaných výdajů upozorňuje již v roce 2016 Nejvyšší kontrolní úřad a na začátku roku 2018 činily tyto nároky 167 mld. Kč za všechna ministerstva.

Jak je uvedeno, systém vnitřního kontrolního systému je u MO nastaven dobře a bez jeho fungování není možné realizovat žádné investice a s tím spojené čerpání veřejných prostředků. Pokud nějaká chyba nastane, není to způsobeno systémem finanční kontroly, ale převážně chybou lidskou. Je důležité v rámci vyhledávání rizik a minimalizace těchto rizik učinit potřebná opatření, ve formě zaměstnání odborníků, kteří budou svými schopnostmi a znalostmi tato rizika, když už ne odstranit, tak alespoň částečně eliminovat.

## ZÁVĚR

Při psaní této diplomové práce jsem si uvědomila, jak velice těžké téma jsem si vybrala. Hodnotit hospodaření Ministerstva obrany a nejen jeho, ale i všech organizačních složek státu není lehký úkol. Snažila jsem se poukázat na jeden problém, v čem spatřuji neefektivitu hospodaření. Problémů je samozřejmě daleko víc. Pokud bych to měla zevšeobecnit, obrovský problém v posledních letech bylo snížení rozpočtu MO, kdy díky úsporám nemělo šanci obměnit svůj majetek. Není proto nic divného, když lidé jezdí ve více než 40 let starých vozidlech, která jsou neustále v dílnách na opravách, a zdravý rozum si říká, že už spotřebuje více peněz, než přinese užitku, ale pokud toto vozidlo odstavíte, hrozí třeba i zastavení výcviku a plnění úkolů. Proč? Protože veřejné zakázky na nová vozidla probíhají dlouho. Vše se musí chystat dlouho dopředu, v rámci střednědobého plánování zakomponovat nákup těchto vozidel a tím získat prostředky z rozpočtu, zároveň se už provádí prvotní specifikace, která je při takové velké zakázce velice složitá. Jelikož MO potřebuje specifická vozidla, musí zájemci podstoupit i vojskové zkoušky, které probíhají minimálně půl roku. A když vše dobře proběhne, nikde nenastane problém, čeká se opět řádově několik měsíců až let než se požadovaný počet vozidel dostane k MO.

Při jakémkoliv hodnocení je však třeba si také uvědomit, že vše dělají lidé, kteří nejsou neomylní. Je potřeba tyto lidi motivovat, ne jenom kontrolovat. Každá organizace veřejného sektoru by měla zavést tzv. „měkké kontroly“, které by se zaměřovaly na změnu chování zaměstnanců, aby nejednali dle svých potřeb a vlastních zájmů, ale hlavně dle zájmů celé společnosti (Budding, Grossi, Tagesson, 2015). Lidé pracující ve veřejném sektoru se ne vždy chovají k majetku a finančním prostředkům, tak jako by to dělali v běžném životě. Měli by se naučit přistupovat k veřejným prostředkům stejně, jako ke svým vlastním prostředkům. Ale to není možné změnit během pár dnů, týdnů, nebo měsíců. Je to běh na dlouhou trať a změnu nelze realizovat direktivně změnou předpisů a zákonů, ale je nutné změnit nejprve myšlení lidí.

I samotné MO si uvědomilo složitost celého akvizičního procesu a přistoupilo k opatřením vedoucím k jeho zjednodušení a zefektivnění. Zavedení nového systému do celé AČR ale zabere ještě mnoho času a záleží na každém zaměstnanci, jak k tomuto úkolu přistoupí.

Závěrem bych, na základě zjištěných informací konstatovala, že ministerstvo obrany hospodaří dle platných právních předpisů, kontrolní systém je nastaven funkčně, ale i přes to ne vše je efektivní, účelné a hospodárné.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BUDDING, Tjerk, GROSSI, Giuseppe, TAGESSON, Torbjörn. 2015. *Public sector accounting*. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN 978-1-315-84838-9.
- HAMERNÍKOVÁ, Bojka, MAAYTOVÁ, Alena. 2010. *Veřejné finance*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-497-0.
- JONES, Rowan, PENDLEBURY, Maurice. 2010. *Public sector accounting*. 6th ed. New York: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-72036-2.
- KAFKA, Tomáš. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.
- KALOUDA, František, MECH, Josef, POVOLNÝ, Pavel. 2007. *Metody analýz výdajů státního rozpočtu*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-75-4.
- KRAFTOVÁ, Ivana. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-778-2.
- MAAYTOVÁ, Alena, OCHRANA František, PAVEL Jan a kolektiv. 2015. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9949-0.
- OCHRANA, František. 2006. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-13-2.
- OCHRANA, František, PAVEL, Jan, VÍTEK, Leoš. 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- OCHRANA, František, PŮČEK, Milan. 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-667-7.
- PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-936-4.
- SVOBODA, František. 2017. *Ekonomika veřejného sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-35-4.

**Legislativa**

- ČESKO, 1993. Ústavní zákon 1/1993 Sb., Ústava České republiky ze dne 16. 12. 1992. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 1, s. 3-16 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>.
- ČESKO, 1999. Zákon č. 219/1999 Sb., Zákon o ozbrojených silách České republiky ze dne 14. 9. 1999. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 76, s. 3693 - 3703. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>.
- ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb., *Zákon o obcích (obecní zřízení)* ze dne 12. 4. 2000. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 38, s. 1737-1764 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>.
- ČESKO\_1, 2000. Zákon č. 129/2000 Sb., Zákon o krajích (krajské zřízení) ze dne 12. 4. 2000. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 38, s. 1765-1782 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>.
- ČESKO\_2, 2000. Zákon č. 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ze dne 27. 6. 2000. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 65, s. 3104-3128 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>.
- ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 Sb., Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) ze dne 9. 8. 2001. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 122, s. 7264-7276. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>.
- ČESKO, 2010. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě ze dne 14. 6. 2010. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 76, s. 2642 – 2946. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222/zneni-20180101>.
- ČESKO, 2014. Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., Nařízení vlády o platových poměrech státních zaměstnanců ze dne 8. 12. 2014. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. Částka 123, s. 3797 – 3805. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-304>.



**Internetové zdroje**

- MFCR [online]. Praha, © 2010 [cit. 2018-02-28] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/kontrola-verejnych-financi/system-financni-kontroly>
- Kadečka, Rigel, [online]. Praha, © 2009 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>
- MFCR [online]. Praha, © 2011 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2010/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#rozvaha>
- MFCR [online]. Praha, © 2012 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2011/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>
- MFCR [online]. Praha, © 2013 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2012/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>
- MFCR [online]. Praha, © 2014 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2013/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>
- MFCR [online]. Praha, © 2015 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2014/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>
- MFCR [online]. Praha, © 2016 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2015/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>
- MFCR [online]. Praha, © 2017 [cit. 2018-03-20] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2016/statni-rozpocet/oss-sf/60162694#ucetni-zaverka>

**Dokumenty Ministerstva obrany**

- MO,2012. Rozkaz ministra obrany 72/2012, Finanční řízení a finanční zabezpečení ze dne 26. 12. 2012.
- MO, 2003. Rozkaz ministra obrany 5/2003, Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany ze dne 5. února 2003.

- MO, 2006. Rozkaz ministra obrany 8/2006, Interní audit ze dne 10. 3. 2006.
- MO, 2015. Směrnice pro provádění interního auditu, převzato od Českého institutu interních auditorů. 2015.
- MO\_1,2003. Rozkaz ministra obrany 16/2003 Výkon finanční kontroly v působnosti Ministerstva obrany ze dne 15. dubna 2003.
- MO, © 2010. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2009, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZU-2009-kap307\\_-\\_MO.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZU-2009-kap307_-_MO.pdf)
- MO, © 2011. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2010, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_50001\\_60000/5146/ucet2010.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/ucet2010.pdf)
- MO, © 2012. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2011, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_50001\\_60000/5146/2011.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_50001_60000/5146/2011.pdf)
- MO, © 2013. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2012, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZ\\_\\_\\_2012.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZ___2012.pdf)
- MO, © 2014. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2013, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZ\\_2013.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZ_2013.pdf)
- MO, © 2015. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2014, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZU\\_2014.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZU_2014.pdf)
- MO, © 2016. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2015, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZU\\_2015.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZU_2015.pdf)
- MO, © 2017. Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2016, Kapitola 307 – Ministerstvo obrany [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZU\\_2016\\_FINAL.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZU_2016_FINAL.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR Armáda České republiky

ČR Česká republika

MO Ministerstvo obrany

RMO Rozkaz ministra obrany

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj běžné likvidity v období 2009-2016.....	46
Graf 2 Vývoj pohotové likvidity v období 2009-2016 .....	47
Graf 3 Vývoj okamžité likvidity v období 2009-2016 .....	48
Graf 4 Vývoj finanční stability v období 2009-2016.....	49
Graf 5 Vývoj rozpočtu MO v období 2009-2016 (v tis. Kč).....	50
Graf 6 Vývoj příjmů MO v letech 2009-2016 (v tis. Kč).....	52
Graf 7 Podíl běžných a kapitálových výdajů na výdajích celkových v období 2009-2016 .....	53
Graf 8 Vývoj čerpání celkových výdajů ve 4. čtvrtletí v období 2009-2016 .....	53
Graf 9 Podíl rozpočtu, mimorozpočtových zdrojů a nároků z nespotřebovaných výdajů na čerpání peněžních prostředků v období 2009-2016.....	54
Graf 10 Podíl osobních mandatorních výdajů, ostatních běžných výdajů a výdajů na programové financování na celkových výdajích v období 2009-2016 .....	55
Graf 11 Vývoj zaměstnanosti MO v období 2009-2016.....	56
Graf 12 Srovnání objemu prostředků schváleného rozpočtu, rozpočtu po změnách a čerpání prostředků určených na programové financování v období 2009-2016 .....	58
Graf 13 Vývoj zůstatků rezervního fondu k 31. 12 daného roku v období 2009-2016 (v tis. Kč).....	59
Graf 14 Evidence a čerpání nároků z nespotřebovaných výdajů v období 2009-2016 (v tis. Kč).....	60

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy v %.....	38
Tabulka 2: Horizontální analýza rozvahy v tis. Kč .....	39
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv v % .....	42
Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv v % .....	43
Tabulka 5: Ukazatel autarkie .....	44
Tabulka 6: Variátor celkových nákladů.....	45
Tabulka 7: Shrnutí výdajů a příjmů v období 2009-2016.....	51
Tabulka 8: Rozdíl skutečného čerpání rozpočtu a rozpočtu po úpravách .....	53
Tabulka 9 Přehled čerpání osobních mandatorních výdajů, ostatních běžných výdajů a výdajů na programové financování z celkových výdajích v období 2009- 2016.....	55
Tabulka 10 Přehled položek mandatorních výdajů a jejich výše v období 2009-2016 .....	57
Tabulka 11 Příjmy do rezervního fondu v období 2009-2016.....	59
Tabulka 12 Příjem z prostředků na úhradu škod vzniklých z pojistných událostí v období 2009-2016.....	60

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I: Vývoj příjmů MO v období 2009-2016

P II: Vývoj a čerpání rozpočtu MO v období 2009-2016

P III: Platové a související výdaje v období 2009-2016

P IV: Výdaje na programové financování v období 2009-2016

P V: Specifikace pořizované komodity z případové studie

## PŘÍLOHA P I: VÝVOJ PŘÍJMŮ MO V OBDOBÍ 2009-2016

		stanovené příjmy	příjmy po změnách	plnění příjmů	% plnění
2009	daňové příjmy	14 095	14 095	15519	110,10%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 587 555	2 587 555	2470918	95,49%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	196 249	239 012	3812632	1595,16%
	celkem	2 797 899	2 840 662	6 299 069	221,75%
2010	daňové příjmy	14095	14095	15 378	109,10%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2232941	2232941	2 351 518	105,31%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	225955	230477	800 988	347,53%
	celkem	2 472 991	2 477 513	3 167 884	127,87%
2011	daňové příjmy	12 089	12 089	10 848	89,73%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 319 342	2 319 342	2 169 303	93,53%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	306 993	308 537	1 620 817	525,32%
	celkem	2 638 424	2 639 968	3 800 968	143,98%
2012	daňové příjmy	10 587	10 587	13 446	127,00%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 954 945	2 954 945	2 832 907	95,87%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	240 935	240 935	1 104 369	458,37%
	celkem	3 206 467	3 206 467	3 950 722	123,21%
2013	daňové příjmy	10 044	10 044	11 134	110,85%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 924 102	2 924 102	2 883 551	98,61%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	228 463	292 900	669 276	228,50%
	celkem	3 162 609	3 227 046	3 563 961	110,44%
2014	daňové příjmy	12 100	12 100	11 475	94,83%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	2 971 337	2 971 337	2 898 588	97,55%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	850 324	850 324	1 131 310	133,04%
	celkem	3 833 761	3 833 761	4 041 373	105,42%
2015	daňové příjmy	100	100	11 657	11657,00%

	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	3 333 496	3 333 496	3 098 641	92,95%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	234 509	255 473	1 021 999	400,04%
	celkem	3 568 105	3 589 069	4 132 297	115,14%
2016	daňové příjmy	203	203	1 412	695,57%
	příjmy z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	3 761 607	3 761 607	3 579 296	95,15%
	nedaňové příjmy, kapitálové příjmy a přijaté transfery	1 366 074	1 366 074	1 784 577	130,64%
	celkem	5 127 884	5 127 884	5 365 285	104,63%

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z MO ČR



## PŘÍLOHA P II: VÝVOJ A ČERPÁNÍ ROZPOČTU MO V OBDOBÍ 2009-2016

Zdroj celé přílohy: vlastní zpracování dle dat z MO ČR

2009	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	55 983 878	54 626 846	59 725 830	109,33%	51 823 883	3 415 452	4 486 495
kapitálové	8 050 785	8 102 601	13 716 955	169,29%	7 285 127	3 204 049	3 227 779
běžné	47 933 093	46 524 245	46 008 875	98,89%	44 538 756	211 403	1 258 716

2010	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	48 867 060	49 143 074	50 844 962	103,46%	47 705 737	394 671	2 744 554
kapitálové	5 018 153	6 591 006	7 391 540	112,15%	6 243 447	385 702	762 391
běžné	43 848 907	42 552 068	43 453 422	102,12%	41 462 290	8 969	1 982 163

2011	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	43 878 417	44 118 542	45 708 219	103,60%	43 785 176	1 036 628	886 415
kapitálové	5 297 940	5 545 713	6 451 062	116,33%	5 294 786	876 023	280 253
běžné	38 580 477	38 572 829	39 257 157	101,77%	38 490 390	160 605	606 162

2012	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	43 474 131	43 798 893	42 935 482	98,03%	42 007 231	664 381	218 449
kapitálové	5 498 177	5 496 318	5 836 555	106,19%	5 035 681	623 403	177 471
běžné	37 975 954	38 302 575	37 098 927	96,86%	36 971 550	40 978	40 978

2013	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	42 053 375	42 526 710	41 463 894	97,50%	40 765 268	316 695	381 931
kapitálové	4 428 425	4 436 056	4 033 570	90,93%	3 642 634	289 287	101 649
běžné	37 624 950	38 090 654	37 430 324	98,27%	37 122 634	27 408	280 282

2014	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpaní	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	41 990 494	42 854 736	41 069 410	95,83%	39 057 216	249 066	1 763 128
kapitálové	3 645 772	3 718 840	3 175 920	85,40%	2 054 661	233 934	887 325
běžné	38 344 722	39 135 896	37 893 490	96,83%	37 002 555	15 132	875 803

2015	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpaní	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	43 783 137	44 569 741	47 342 011	106,22%	43 373 791	307 350	3 660 870
kapitálové	3 907 981	2 573 403	4 339 141	168,61%	2 439 745	287 348	1 612 048
běžné	39 875 156	41 996 338	43 002 870	102,40%	40 934 046	20 002	2 048 822

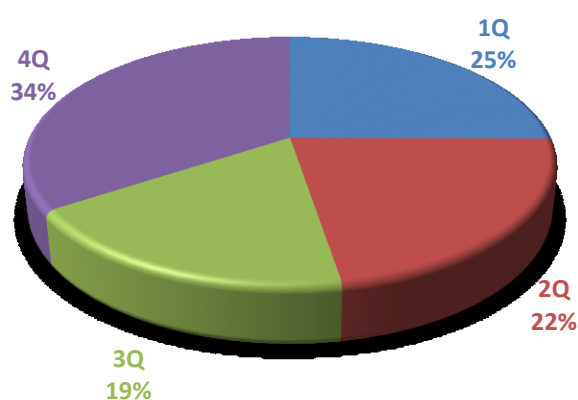
2016	schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpaní	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
					rozpočet	MRZ	NNV
celkem	47 783 137	48 072 326	45 670 817	95,00%	44 238 716	194 350	1 237 751
kapitálové	3 587 589	4 624 566	4 384 424	94,81%	3 899 361	155 992	329 071
běžné	44 195 548	43 447 760	41 286 393	95,03%	40 339 355	38 358	908 680

## ČERPÁNÍ PO ČTVRTLETÍCH

2009

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	4 418 239	3 832 841	1 329 260	4 136 615
běžné výdaje	10 582 880	9 472 313	9 619 862	16 333 820
celkové výdaje	15 001 119	13 305 154	10 949 122	20 470 435

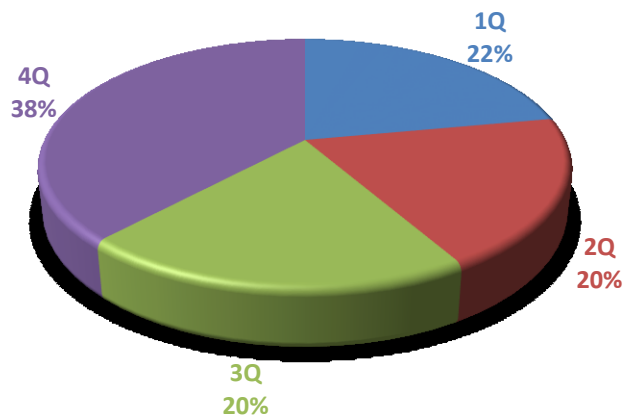
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2009



2010

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	985 080	946 225	1 591 658	3 868 578
běžné výdaje	10 242 550	8 989 140	8 773 727	15 448 004
celkové výdaje	11 227 630	9 935 365	10 365 385	19 316 582

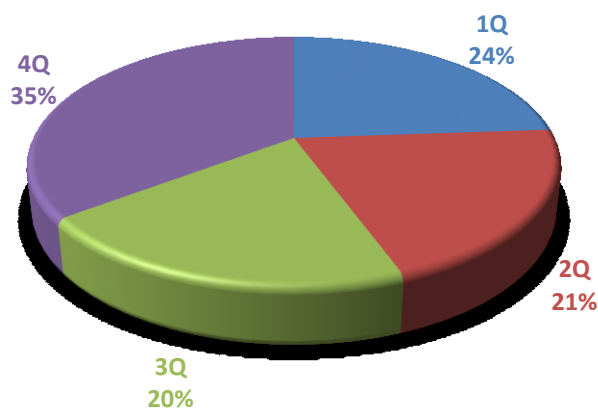
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2010



2011

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	846 141	1 239 408	1 002 048	3 363 465
běžné výdaje	10 067 110	8 134 741	8 304 486	12 750 820
celkové výdaje	10 913 251	9 374 149	9 306 534	16 114 285

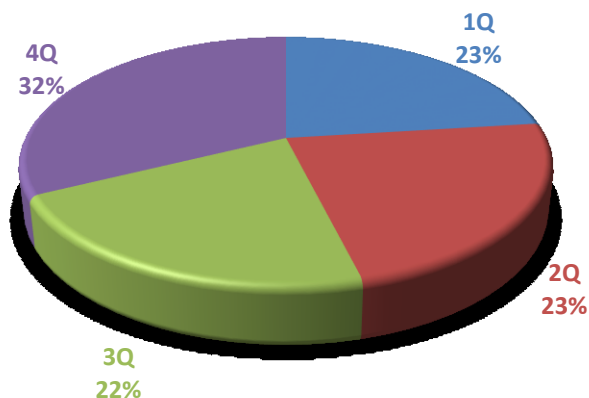
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2011



2012

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	581 035	1 604 812	1 413 543	2 237 165
běžné výdaje	9 309 598	8 305 167	7 848 330	11 635 832
celkové výdaje	9 890 633	9 909 979	9 261 873	13 872 997

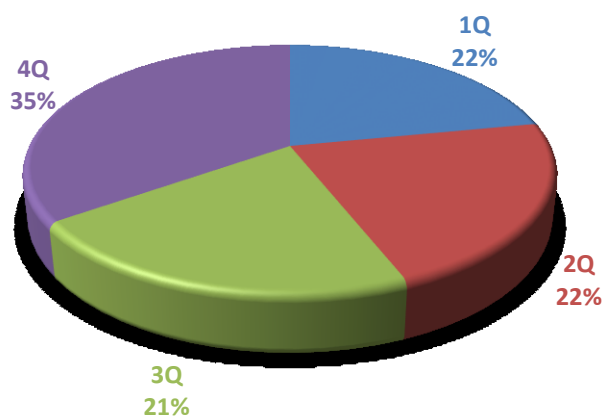
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2012



2013

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	1 032 559	779 292	478 370	1 743 349
běžné výdaje	8 062 953	8 351 856	8 365 724	12 649 791
celkové výdaje	9 095 512	9 131 148	8 844 094	14 393 140

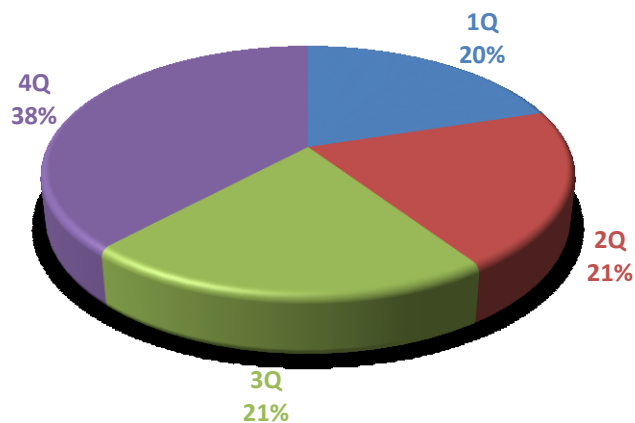
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2013



2014

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	245 937	325 284	465 401	2 139 298
běžné výdaje	8 021 294	8 107 292	8 266 328	13 498 576
celkové výdaje	8 267 231	8 432 576	8 731 729	15 637 874

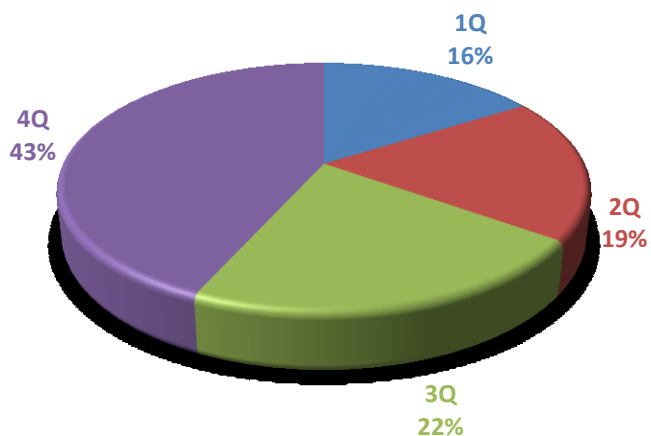
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2014



2015

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	315 567	650 971	585 286	2 787 317
běžné výdaje	7 278 774	8 250 733	9 788 645	17 684 718
celkové výdaje	7 594 341	8 901 704	10 373 931	20 472 035

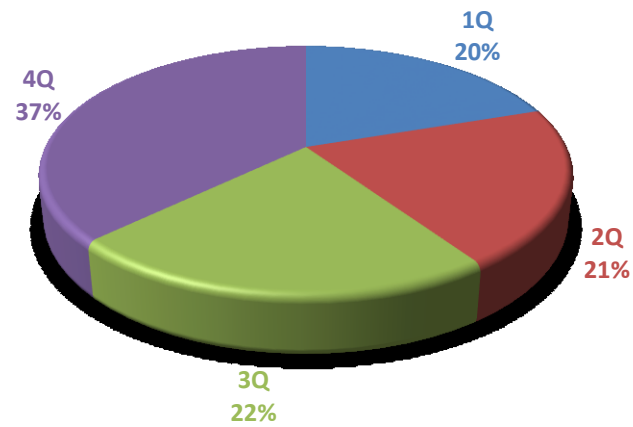
### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2015



2016

	1Q	2Q	3Q	4Q
kapitálové výdaje	1 070 235	454 436	534 365	2 325 387
běžné výdaje	7 995 221	8 948 366	9 728 830	14 613 977
celkové výdaje	9 065 456	9 402 802	10 263 195	16 939 364

### ČERPÁNÍ CELKOVÝCH VÝDAJŮ PO JEDNOTLIVÝCH ČTVRTLETÍCH ROKU 2016



## PŘÍLOHA P III: PLATOVÉ A SOUVISEJÍCÍ VÝDAJE V OBDOBÍ 2009-2016

	oblast	stanovený rozpočet	RPZ	čerpání	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
						rozpočet	MRZ	NNV
2009	platy	11 581 455	11 386 468	11 093 839	97,43%	10 965 553	110	128 176
	OPPP	1 242 621	1 272 622	1 274 419	100,14%	1 165 681	1 124	107 614
	Povinné pojistné	3 981 181	3 924 995	3 795 308	96,70%	3 759 664	394	35 250
	Příděl do FKSP	231 633	228 451	221 874	97,12%	219 800	0	2 074
	<b>celkem</b>	<b>17 036 890</b>	<b>16 812 536</b>	<b>16 385 440</b>	<b>97,46%</b>	<b>16 110 698</b>	<b>1 628</b>	<b>273 114</b>
2010	platy	10 143 419	10 222 355	10 350 538	101,25%	10 111 905	0	238 633
	OPPP	1 103 674	1 110 486	1 063 817	95,80%	1 034 962	2 079	26 776
	Povinné pojistné	3 547 734	3 575 890	3 540 167	99,00%	3 459 392	587	80 188
	Příděl do FKSP	202 869	204 451	207 025	101,26%	202 260	0	4 765
	<b>celkem</b>	<b>14 997 696</b>	<b>15 113 182</b>	<b>15 161 547</b>	<b>100,32%</b>	<b>14 808 519</b>	<b>2 666</b>	<b>350 362</b>
2011	platy	9 175 745	9 254 727	9 273 921	100,21%	9 252 004	502	21 415
	OPPP	1 039 587	1 046 880	1 101 045	105,17%	1 029 100	1 423	70 522
	Povinné pojistné	3 148 273	3 176 659	3 173 761	99,91%	3 172 378	443	940
	Příděl do FKSP	91 758	92 583	92 770	100,20%	92 556	0	214
	<b>celkem</b>	<b>13 455 363</b>	<b>13 570 849</b>	<b>13 641 497</b>	<b>100,52%</b>	<b>13 546 038</b>	<b>2 368</b>	<b>93 091</b>
2012	platy	9 188 251	9 262 960	9 017 024	97,34%	9 013 664	515	2 845
	OPPP	1 037 744	1 745 885	1 723 257	98,70%	1 717 434	292	5 531
	Povinné pojistné	4 066 687	4 094 296	3 965 769	96,86%	3 965 061	248	460
	Příděl do FKSP	91 883	92 655	90 168	97,32%	90 144	0	24
	<b>celkem</b>	<b>14 384 565</b>	<b>15 195 796</b>	<b>14 796 218</b>	<b>97,37%</b>	<b>14 786 303</b>	<b>1 055</b>	<b>8 860</b>
2013	platy	9 188 251	9 017 518	8 955 208	99,31%	8 952 421	180	2 607
	OPPP	1 038 841	1 419 809	1 473 039	103,75%	1 282 247	252	190 540
	Povinné pojistné	4 064 227	4 008 360	3 940 208	98,30%	3 938 518	105	1 585
	Příděl do FKSP	91 883	90 193	89 564	99,30%	89 551	0	13
	<b>celkem</b>	<b>14 383 202</b>	<b>14 535 880</b>	<b>14 458 019</b>	<b>99,46%</b>	<b>14 262 737</b>	<b>537</b>	<b>194 745</b>
2014	platy	9 378 801	9 267 165	9 279 520	100,13%	9 259 733	315	19 472
	OPPP	1 039 217	1 381 710	1 377 298	99,68%	1 338 805	1 876	36 617
	Povinné pojistné	4 091 680	4 055 596	4 020 340	99,13%	4 015 414	153	4 773
	Příděl do FKSP	93 790	92 679	92 796	100,13%	92 613	0	183
	<b>celkem</b>	<b>14 603 488</b>	<b>14 797 150</b>	<b>14 769 954</b>	<b>99,82%</b>	<b>14 706 565</b>	<b>2 344</b>	<b>61 045</b>
2015	platy	9 766 213	10 040 050	10 045 738	100,06%	10 011 340	9	34 389
	OPPP	1 090 370	1 100 375	1 092 115	99,25%	1 067 240	3 768	21 107
	Povinné pojistné	4 422 902	4 328 325	4 304 994	99,46%	4 299 490	3	5 501
	Příděl do FKSP	97 662	100 401	100 415	100,01%	100 401	0	14
	<b>celkem</b>	<b>15 377 147</b>	<b>15 569 151</b>	<b>15 543 262</b>	<b>99,83%</b>	<b>15 478 471</b>	<b>3 780</b>	<b>61 011</b>
2016	platy	11 165 004	11 428 338	11 441 426	100,11%	11 400 715	50	40 661
	OPPP	759 612	946 779	939 873	99,27%	918 081	1 289	20 503
	Povinné pojistné	4 774 960	4 865 957	4 859 954	99,88%	4 832 348	17	27 589
	Příděl do FKSP	167 475	171 427	171 644	100,13%	171 054	0	590
	<b>celkem</b>	<b>16 867 051</b>	<b>17 412 501</b>	<b>17 412 897</b>	<b>100,00%</b>	<b>17 322 198</b>	<b>1 356</b>	<b>89 343</b>

Zdroj: převzato z MO ČR



## PŘÍLOHA P IV: VÝDAJE NA PROGRAMOVÉ FINANCOVÁNÍ V OBDOBÍ 2009-2016

		schválený rozpočet	rozpočet po změnách	čerpaní	% čerpání k RPZ	z toho čerpání		
						rozpočet	MRZ	NNV
2009	<b>celkem</b>	<b>12 542 588</b>	<b>12 467 965</b>	<b>18 097 300</b>	<b>145,15%</b>	<b>11 458 946</b>	<b>3 371 512</b>	<b>3 266 842</b>
	kapitálové	7 928 004	8 017 127	13 646 566	170,22%	7 215 165	3 203 938	3 227 463
	běžné	4 614 584	4 450 838	4 450 733	100,00%	4 243 781	167 574	39 378
2010	<b>celkem</b>	<b>9 303 189</b>	<b>10 626 335</b>	<b>11 608 117</b>	<b>109,24%</b>	<b>10 230 152</b>	<b>386 371</b>	<b>991 594</b>
	kapitálové	4 963 655	6 539 041	7 340 422	112,26%	6 193 696	385 532	761 194
	běžné	4 339 534	4 087 294	4 267 696	104,41%	4 036 457	839	230 400
2011	<b>celkem</b>	<b>9 131 376</b>	<b>9 135 340</b>	<b>10 334 468</b>	<b>113,13%</b>	<b>8 986 612</b>	<b>1 026 965</b>	<b>320 891</b>
	kapitálové	5 264 549	5 402 363	6 408 659	118,63%	5 253 713	876 023	278 923
	běžné	3 866 827	3 732 977	3 925 809	105,17%	3 732 899	150 942	41 968
2012	<b>celkem</b>	<b>7 800 000</b>	<b>7 812 077</b>	<b>8 228 058</b>	<b>105,32%</b>	<b>7 398 086</b>	<b>654 494</b>	<b>175 478</b>
	kapitálové	5 406 006	5 425 231	5 790 731	106,74%	5 012 354	621 297	157 080
	běžné	2 393 994	2 386 846	2 437 327	102,11%	2 385 732	33 197	18 398
2013	<b>celkem</b>	<b>5 653 465</b>	<b>5 738 666</b>	<b>5 233 904</b>	<b>91,20%</b>	<b>4 893 558</b>	<b>309 490</b>	<b>30 856</b>
	kapitálové	4 397 287	4 405 378	3 936 451	89,36%	3 617 784	288 573	30 094
	běžné	1 256 178	1 333 288	1 297 453	97,31%	1 275 774	20 917	762
2014	<b>celkem</b>	<b>4 902 803</b>	<b>4 938 950</b>	<b>4 328 322</b>	<b>87,64%</b>	<b>3 246 686</b>	<b>232 896</b>	<b>848 740</b>
	kapitálové	3 524 089	3 566 003	3 008 497	84,37%	1 975 440	232 293	800 764
	běžné	1 378 714	1 372 947	1 319 825	96,13%	1 271 246	603	47 976
2015	<b>celkem</b>	<b>4 826 734</b>	<b>4 867 331</b>	<b>6 793 891</b>	<b>139,58%</b>	<b>4 787 439</b>	<b>287 020</b>	<b>1 719 432</b>
	kapitálové	4 693 225	4 646 950	6 506 856	140,02%	4 568 154	286 880	1 651 822
	běžné	133 509	220 381	287 035	130,24%	219 285	140	67 610
2016	<b>celkem</b>	<b>5 048 447</b>	<b>5 069 927</b>	<b>4 805 426</b>	<b>94,78%</b>	<b>4 296 681</b>	<b>156 327</b>	<b>352 418</b>
	kapitálové	3 383 301	4 415 472	4 215 049	95,46%	3 740 189	155 992	318 868
	běžné	1 665 146	654 455	590 377	90,21%	556 492	335	33 550

Zdroj: převzato z MO ČR

## PŘÍLOHA V: SPECIFIKACE POŘIZOVANÉ KOMODITY Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

### Textová část specifikace

zpracovaná v souladu s čl. 3 NV MO č. 119/2014 Věstníku *Obsah souhrnné specifikace*

a) **název pořizované komodity, předmět veřejné zakázky a její předpokládaný objem peněžních prostředků, požadavky na záruční dobu, servis, údržbu, balení, konzervaci, skladování a na přepravu, číslo prvotního příjemce (ČPP) a dobu plnění**

#### 1. Název pořizované komodity

Název: Zařízení pro dálkové ovládání terčů – nákup

CIL: 110208000000

Číslo akce: 107V681001611 (nomenklaturní číslo přidělené po zařazení do akvizičního plánu v příslušném programovém bloku)

#### 2. Předmět veřejné zakázky

##### 2.1. Účel a důvod nabývání majetku, pořizování služeb a stavebních prací;

Předmětem veřejné zakázky je pořízení zařízení pro dálkové ovládání terčů (ZDOT) pro jednotlivé střelnice ve vojenských výcvikových prostorech (VVP) na území vojenských újezdů.

Jedná se o provedení druhé etapy nákupu systému dálkově ovládaných zvedáků terčů (dále jen zvedáky terčů), které v rámci první etapy dodávky dostaly označení NCAGE 1744G. Dodávka byla provedena v letech 2006–2008 na základě kupní smlouvy č. 0123456789 ze dne 1. 4. 2005 k zabezpečení výcviku ve střelecké a taktické přípravě na všech typech střelnic ve VVP AČR.

Nutnost modernizace je dána zejména morální a fyzickou zastaralostí využívaných kabelových systémů zvedáků terčů, nedostatkem náhradních dílů k jejich opravě, poruchovostí a špatným technickým stavem elektrických rozvodů nesplňujících požadavky na BOZP obsluhu i cvičících. Zastaralé vysokonapěťové systémy s kabelovým napájením a vysokými náklady na údržbu a provoz tak byly díky realizaci první etapy částečně nahrazeny bezdrátovou, dálkově ovládanou nízkonapěťovou technologií.

Druhá etapa nákupu zvedáků byla z důvodu úsporných opatření přesunuta v rámci SdP pod čáru a již se neuskutečnila.

##### 2.2.

Vzhledem k nedostatečnému počtu materiálu dodaného v rámci první etapy dochází k omezení výcviku z technických důvodů (např. zvedáky terčů musí být po každém použití staženy do prostoru nabíjecí stanice a není možné plnohodnotně zajistit podmínky pro výcvik na následující den, jelikož probíhá nabíjení zdrojů zvedáků terčů. Uvedený problém je nejcitelnější v zimním období, kdy dochází k rychlejší ztrátě kapacity baterií a tím i k

potřebě častějšího nabíjení zdrojů.) **Cíl a funkcionalita, které má být nabytím nabývání majetku, pořizování služeb a stavebních prací dosaženo;**

Cílem je zabezpečit velení, řízení a realizace činnosti v procesu přípravy vojenských profesionálů, rozvoj a modernizaci UVZ a vojenských výcvikových prostorů (VVP) technickými prostředky.

Náhrada zastaralého vysokonapěťového systému s kabelovým napájením a vysokými náklady na údržbu a provoz bezdrátovou, dálkově ovládanou nízkonapěťovou technologií, použitelnou v libovolném terénu (je přenosná) vede k naplnění tohoto cíle.

Z hlediska funkcionality bude nový systém v souladu s aktuálními technologickými trendy a současně bude splňovat požadavky cvičících vojsk na zabezpečení výcviku ve střelbě. Pořízení bezdrátové dálkově ovládané nízkonapěťové technologie umožňuje ovládání autonomně napájených zvedáků terčů z mobilního řídicího stanoviště, s účelovým ovládním cílů v hloubce taktické situace. Systém je použitelný v libovolném terénu v závislosti na režimu výcviku a procvičované úloze a nevyžaduje stálé připojení do elektrické sítě.

Provedení druhé etapy nákupu zajistí udržení operačních schopností jednotek AČR v taktické a střelecké přípravě a v souladu se záměrem MO o komerčním využití UVZ AČR i možnost nadále využívat UVZ tímto způsobem.

### 2.3. Podrobný popis nabývaného majetku, pořizovaných služeb a stavebních prací

Pro obnovení plné funkčnosti jednotlivých střelnic byly vytvořeny soubory movitých věcí, pro střelnice v jednotlivých výcvikových prostorech, ve složení:

Zařízení pro dálkové ovládání terčů (ZDOT) je tvořeno souborem následujících prvků:

1.	Řídicí jednotka programovatelná	ks
2.	Řídicí jednotka ruční	ks
3.	Zvedák terčů malý	ks
4.	Zvedák terčů velký	ks
5.	Nabíjecí zařízení pro zvedák terčů malý	ks
6.	Nabíjecí zařízení pro zvedák terčů velký	ks
7.	Souprava příslušenství pro zvedák terčů malý	spr
8.	Souprava příslušenství pro zvedák terčů velký	spr
9.	Radiově řízený vozík malý	ks
10.	Mobilní kolejiště pro radiově řízený vozík malý	ks
11.	Radiově řízený vozík velký	ks
	– Příručky pro obsluhu	ks
	– Záznamníky soupravy	ks
	– Záznamníky provozu	ks

#### 1. Řídicí jednotka programovatelná

Slouží k programovatelnému řízení prvků 3, 4, 9 a 11 ZDOT na bázi přenosného PC (notebook), dodávaného včetně licencovaného operačního systému a programového vybavení nezbytného k programovatelnému řízení zvedáků terčů. Řízení terčového pole lze provádět jednotlivě, skupinově nebo jako celku. Jednotka má vestavěnou baterii a inteligentní nabíječ. Je použitelná stacionárně i jako mobilní na jakémkoliv vozidle v závislosti na režimu výcviku a procvičované úloze. Funkce:

- Programové vybavení umožňuje automatický i ruční režim ovládání zvedáků terčů (malého i velkého), řízené ovládání přídavných zařízení a režim ovládání radiově řízeného vozíku (malého i velkého)

- funkce sekvenčního časování zvedáků (tzv. sečas)
- ovládání imitace palby protivníka (odpal, výbušek, dýmovnic, atd.), tepelného vyzářování cílů (termoterče) a osvětlení zvedáku pro střelbu v noci
- zobrazení stavu zvedáků:
  - postaven/sklopen
  - stav baterie
  - počet zásahů
- tisk výsledků střelby
- odeslání výsledků střelby prostřednictvím fax modemu
- funkce start/stop pro řízení radiově řízeného vozíku (malý i velký)
- příjem hlášení o stavu baterií a aktuální polohy radiově řízeného vozíku (malý i velký)
- ovládání zvedáku terčů instalovaného na radiově řízeném vozíku

Základní parametry pro ovládání zvedáků:

## 2. Řídící jednotka ruční

Jednotka pro řízení zvedáků ovládaná ručně přepínači. Zabezpečuje ruční režim ovládání zvedáků terčů (malého i velkého), řízené ovládání přídatných zařízení a režim ovládání radiově řízeného vozíku (malého i velkého). Je přenosná a umožňuje řízení zvedáků za pochodu i z vozidla.

Funkce:

- postavení a sklopení zvedáků
- řízení zvolené skupiny, nebo jednotlivých zvedáků
- registrace zásahu (díoda)
- ovládání imitace palby protivníka (odpal, výbušek, dýmovnic, atd.), tepelného vyzářování cílů (termoterče) a osvětlení zvedáku pro střelbu v noci
- funkce start/stop pro řízení radiově řízeného vozíku (malý i velký)
- ovládání zvedáku terčů instalovaného na radiově řízeném vozíku
- inteligentní nabíjení vestavěné baterie

Základní parametry pro ovládání zvedáků:

## 3. Zvedák terčů malý

Zvedák pěchotních terčů, napájený výkonnou baterií s dlouhou životností, dálkově řízený rádiem. Zvedák má velkou rezervu výkonu (lze zvedat naráz i dva armádní terče č. 8 na speciálním rameni). Zvedáky lze umisťovat v terénu v libovolných sestavách a vzdálenostech.

Funkce:

- postavení a sklopení na povel z řídicí jednotky programovatelné a řídicí jednotky ruční (prvek 1, 2)
- automatické sklopení po zásahu;
- zpětná informace o zásahu do řídicí jednotky;
- informace o stavu baterie do řídicí jednotky;
- světelná imitace střelby protivníka;
- možnost připojení tepelné imitace cíle (připojení termoterče);
- osazen standardní sériovou linkou (za účelem možnosti propojení s dalšími zařízeními, viz. kap. 2.4)
- odpálení výbušek, dýmovnic pro imitaci boje;
- osvětlení terče při střelbě v noci;
- další funkce lze naprogramovat;

- možnost nabíjení baterie bez jejího vyjmutí ze zvedáku.
- zvedák lze umisťovat v terénu v libovolných sestavách a vzdálenostech;

Příslušenství:

- Prutová anténa 1 ks
- Snímač zásahů 1 ks

Základní parametry:**4. Zvedák terčů velký**

Zvedák terčů pro střelbu z kanónů bojových vozidel, napájený výkonnými bateriemi s dlouhou životností, dálkově řízený rádiem. Zvedáky lze umisťovat v terénu v libovolných sestavách a vzdálenostech.

Funkce:

- postavení a sklopení na povel z řídicí jednotky programovatelné a řídicí jednotky ruční (prvek 1, 2)
- automatické sklopení po zásahu;
- zpětná informace o zásahu do řídicí jednotky;
- informace o stavu baterie do řídicí jednotky;
- světelná imitace střelby protivníka;
- možnost připojení tepelné imitace cíle (připojení termoterče);
- osazen standardní sériovou linkou (za účelem možnosti propojení s dalšími zařízeními, viz. kap. 2.4)
- odpálení výbušek, dýmovnic pro imitaci boje;
- osvětlení terče při střelbě v noci;
- další funkce lze naprogramovat;
- možnost nabíjení baterií bez jejich demontáže ze zvedáku;

Standardní příslušenství jednoho zvedáku:

- Prodlužovací rameno 4 ks
- Upínadlo terče s možností variabilní úpravy rozteče úchyty terče od 1000 mm do 3000 mm 2 ks
- Odnímatelný stabilizátor 4 ks

Základní parametry:**5. Nabíjecí zařízení pro zvedák terčů malý**

Nabíječka je určena k nabíjení AKB zvedáků terčů malých (prvek 3) bez nutnosti jejich vyjmutí z akumulátorových skříní. „Inteligentní nabíjení“ umožňuje prodloužení životnosti AKB. Nabíječka AKB je vybavena konektory pro připojení kabelů. Každé přípojné místo je opatřeno samostatnou signalizací.

Standardní příslušenství:

- nabíjecí kabel pro zvedáky terčů malé, délka min 4 m 10 ks
- síťové připojení, kabel jednofázový 1P/N/PE délka min. délky 3m 1 ks
- elektrické krytí minimálně IP 21
- pojistka skleněná tavná T6,3A 5 ks
- pojistka automobilní 7,5A 5 ks

Základní parametry:

- napájecí napětí 230 VAC/Hz, domovní koncovka
- elektrické krytí minimálně IP 21
- nabíjecí napětí pro nabíjení olověných akumulátorů 6 a 12V
- počet současně nabíjených AKB (zvedáků) 10

- hmotnost do 20 kg
- vnější teplota při provozu (plná funkce) -20 °C až +40 °C
- mezní teplota (krátkodobě) -25 °C až +60 °C
- provozní vlhkost prostředí 0% až 50%

### 6. Nabíjecí zařízení pro zvedák terčů velký

Nabíječka je určena k nabíjení AKB zvedáků terčů velkých (prvek 4) bez nutnosti jejich vyjmutí z akumulátorových skříní. „Inteligentní nabíjení“ umožňuje prodloužení životnosti AKB. Nabíječka AKB je vybavena konektory pro připojení kabelů. Každé přípojné místo je opatřeno samostatnou signalizací.

#### Standardní příslušenství:

- nabíjecí kabel pro zvedáky terčů velké, délka min. 4m, 10 ks
- elektrické krytí minimálně IP 21
- síťové připojení, kabel jednofázový 1P/N/PE délka min. 3m 1 ks
- Pojistka skleněná tavná T16A 5 ks

#### Základní parametry:

### 7. Souprava příslušenství malá 1:25

Tato souprava slouží jako sada náhradních dílů k základní údržbě a opravám zvedáků terčů malých (prvek 3).

#### Stabilní položky příslušenství:

- AKU šroubovák 1 ks
- Sada šroubováků 1 ks
- Sada s úhlovým šroubovákem 1 ks
- Sada plochých klíčů 1 ks
- Sada trubkových klíčů 1 ks
- Přenosná dobíjecí lampa 1 ks
- Plastový box na uložení 2 ks
- Prodlužovací kabel na cívce 20 m 1 ks
- Kontox / sprej na čišťení kontaktů / 1 ks
- Konkor / sprej na konzervaci kontaktů / 1 ks

#### Proměnné položky příslušenství:

- Prutová anténa 2 ks
- Snímač zásahů 2 ks
- Osvětlovací těleso terče 32 ks
- Imitátor výstřelu 32 ks
- Ruční ovladač 1 ks
- Žárovka do osvětl. tělesa 12V/15W 5 ks
- Sada pojistek skleněných tavných 10 ks
- Sada náhradních šroubů a matic 1 ks
- Upínací šroub ke snímači zásahů 5 ks

### 8. Souprava příslušenství velká 1:10

Tato souprava slouží jako sada náhradních dílů a náradí k základní údržbě a opravám zvedáků terčů velkých (prvek 3).

#### Stabilní položky příslušenství:

- AKU šroubovák 1 ks
- Sada šroubováků 1 ks
- Sada s úhlovým šroubovákem 1 ks
- Sada plochých klíčů 1 ks

– Sada trubkových klíčů	1 ks
– Přenosná dobíjecí lampa	1 ks
– Plastový box na uložení	2 ks
– Prodlužovací kabel na cívce 20 m	1 ks
– Kontox / sprej na čistění kontaktů /	1 ks
– Konkor / sprej na konzervaci kontaktů /	1 ks

Proměnné položky příslušenství:

– Odnímatelný díl antény	2 ks
– Osvětlovací těleso terče	12 ks
– Imitátor výstřelu	12 ks
– Ruční ovladač	1 ks
– Zvedací přípravek / pro zvedání jeřábem /	1 ks
– Žárovka do osvětl. tělesa 24V/15W	5 ks
– Sada pojistek skleněných tavných	5 ks
– Sada náhradních šroubů a matic	1 ks
– Závlačka stabilizátoru	6 ks

**9. Radiově řízený vozík malý**

Terčový vozík s vlastním elektrickým pohonem, ovládaný rádiem, určený pro nácvik střelby na pohyblivý terč z ručních zbraní. Vozík je konstrukčně uzpůsoben pro instalaci zvedáku terče malého (prvek 3). Pojezd vozíku je po speciálním mobilním kolejišti.

Funkce vozíku:

- start na povel z řídicí jednotky programovatelné i ruční (prvek 1, 2)
- stop na povel z řídicí jednotky nebo po dosažení koncové polohy
- plynulý rozjezd
- brzdění motorem
- hlášení stavu baterií a aktuální polohy vozíku do řídicí jednotky programovatelné (prvek 1)

Základní parametry:

– řídicí jednotka programovatelná i ruční (není součástí vozíku, ale je schopna jeho ovládní) prvek 1,2	
– rychlost pohybu	5 až 10 km/h
– druh pohonu	elektromotor, 24V
– nosnost	min. 60 kg (zvedák+terč)
– dosah rádiového řízení	5000 m
– rozsah provozní teploty	-20 °C až +50 °C
– napájení	bezúdržbová baterie, 24 V
– rozchod kol	dle rozměru mobilního kolejiště (prvek 10)
– hmotnost vozíku	do 50 kg

Standardní příslušenství:

– Nabíjecí zařízení AKB přenosné 24V / 230V	1 ks ke každému vozíku
---	------------------------

**10. Mobilní kolejiště pro radiově řízený vozík malý**

Slouží pro zabezpečení plynulého pohybu radiově řízeného vozíku malého (prvek 9). Je volně rozebíratelné po dílech o velikosti max. 2m, čímž zabezpečuje jeho vysokou flexibilitu a možnost libovolného umístění (předpokladem pro instalaci je pouze rovinná plocha).

Základní parametry:

- rozchod kolejí dle rozchodu kol radiově řízeného vozíku malého (prvek 9)

- materiál FE, povrchová úprava galvanickým zinkem;
- spojení kolejí pomocí rychlospojky pro snadné spojení a rozpojení;
- součástí jsou kotvící prvky kolejiště pro zajištění stability proti povětrnostním vlivům;
- magnetické zajištění koncových poloh dráhy pro zastavení vozíku;
- mechanické, odnímatelné zakončení kolejí proti sjetí vozíku;
- počet kolejí bude stanoven podle celkové požadované délky kolejiště (u délky dílu 2m bude při 30 m dráhy dodávka 15 ks rozebíratelných dílů).

### 11. Radiově řízený vozík velký

Rádiem řízený, bateriový vozík určený pro střelbu na pohyblivé cíle. Pohybuje se po kolejové dráze standardních rozměrů. Vozík je konstrukčně uzpůsoben pro instalaci zvedáku terče velkého (prvek 4).

#### Funkce vozíku:

- start na povel z řídicí jednotky programovatelné i ruční (prvek 1, 2)
- stop na povel z řídicí jednotky nebo po dosažení koncové polohy
- plynulý rozjezd
- brzdění motorem a v klidu parkovací brzdou
- hlášení stavu baterií a aktuální polohy vozíku (pouze do prvku 1)
- umožňuje instalaci zvedáku v poloze pro čelní i boční střelbu (jeho otočení na vozíku o 90°)

#### Základní parametry:

- řídicí jednotka programovatelná i ruční (není součástí vozíku, ale je schopna jeho ovládní) prvek 1,2
- rychlost pohybu 15 až 20 km/h
- druh pohonu elektromotor, 24V
- nosnost min. 250 kg (zvedák+terč)
- dosah rádiového řízení 5 000 m
- rozsah provozní teploty 20 °C až +50 °C
- napájení 24 V / napájení AKB
- rozměry výška max. 400 mm
- rozchod kol 1436 mm (standardizované kolejiště)

#### Standardní příslušenství:

- Nabíjecí zařízení AKB přenosné 24V / 230V 1 ks ke každému vozíku.

### 2.4. Technická slučitelnost

U všech prvků (1-11) požadujeme kompatibilitu s již zavedeným systémem dálkově ovládaných zvedáků terčů z důvodu zajištění jednotného komunikačního prostředí všech prvků (již zavedených a do budoucna dodávaných) využívaných k přípravě jednotek ve střelbě z ručních i lafetovaných zbraní. Jednotné prostředí sníží náklady spojené s nutností propojování komunikačních protokolů jiných výrobců se zavedeným systémem. Dále bude vytvořeno prostředí pro komplexní zajištění výcviku jednotek AČR a společných cvičení na bázi BÚU, kdy jednotlivé SOVZ budou schopny pokrýt zvýšenou potřebu jednotlivých komponentů vzájemnou zápůjčkou bez nutnosti přesunu celé soupravy, proškolením obsluhy, případně používáním dvojího ovládní (minimalizace přesunů materiálu mezi jednotlivými výcvikovými zařízeními a nákladovými středisky a s tím spojené prodloužení celkové životnosti systému).



Zavedený systém je uveden v kapitole 2.1 této specifikace a prošel procesem zavádění materiálu do AČR (schválené TTD, vojskové zkoušky, katalogizace, atd.). Kompatibilita s tímto systémem je požadována v rozsahu užívaného kmitočtového pásma všech komponentů zavedeného i dodávaného systému (448,17 MHz – veřejné, komerční pásmo), ve kterém jsou tyto komponenty rozlišovány jednotlivými adresami a zachování stávajícího komunikačního protokolu.

Přehled položek zavedeného systému:

KČM	Zkrácený název
0172007002014	ZVEDÁK TERČŮ MRZ1-PV1
0172007002038	ZVEDÁK TERČŮ VRZ1-PV1
0172007002209	JEDNOTKA ŘÍDÍCÍ POJ1-PV1
0174602000011	SPR. PŘÍSLUŠENSTVÍ PSM
0174602000028	SPR. PŘÍSLUŠENSTVÍ PSV
0294006100316	NABÍJEČKA AKU NABV-1
0294006100330	NABÍJEČKA AKU NABM-1

Kompatibilita musí být zajištěna tak, aby dodávané řídicí jednotky byly schopny ovládat komponenty zavedeného systému (zvedáky MRZ-1 a VRZ-1) a naopak dodávané zvedáky terčů (prvky 3 a 4) a radiově řízené vozíky (prvky 9 a 11) bylo možné ovládat již zavedenými řídicími jednotkami POJ-1.

U prvku 3 a 4 (zvedák terčů malý/velký) musí být zajištěna kompatibilita z hlediska dodržení roztečí úchytů terčů (dimenzována na terče a jejich rozměry dle předpisu Vševojsk-4-2). Dále musí být oba typy zvedáků osazeny standardní sériovou linkou (RS 485) za účelem možnosti propojení s dalšími zařízeními (např. komponenty Simulátoru SSS-BV)

U prvku 9 a 11 (radiově řízený vozík malý/velký) dále požadujeme konstrukční kompatibilitu v rámci možnosti instalace (nesení) již zavedených zvedáků terčů MRZ-1 a VRZ-1. K tomu:

Technické parametry MRZ-1      rozměry d/š/v      700x370x230 mm

   váha bez osazeného terče      45 kg

Technické parametry VRZ-1      rozměry d/š/v      1200x100x500 mm

   váha bez osazeného terče      180 kg

U prvku 11 (radiově řízený vozík velký) je nutno dodržet technickou slučitelnost s rozměry standardního kolejiště (rozteč – rozchod kol 1436 mm).

## **2.5. Zavedení nabývaného majetku v rezortu MO do užívání**

Majetek nepodléhá zavedení do používání v rezortu MO.

## **2.6. Možnost pořízení nabývaného majetku jako komerčního zboží v obchodní síti, případně předpoklad nákupu požadovaného majetku u zahraničního výrobce**

Zařízení je možné pořídit u prodejce na trhu v ČR, kde je garantován i servis zařízení a dodávka materiálu potřebného k jeho provozu.

### 2.7. Požadavky na dodavatele k předání majetku

Dodavatel spolu s majetkem předá příručky pro obsluhu, záznamníky soupravy, záznamníky provozu a technickou dokumentaci v českém jazyce a zároveň na záznamovém médiu, 1 kus záznamového média pro každé NS.

### 2.8. Požadavky na asistenci firmy

Požaduje se přítomnost zástupce dodavatele (výrobce) při předání v místě plnění u uživatele a zácvik obsluhy v nezbytném rozsahu.

### 2.9. Požadavky vyplývající z životního cyklu pořizovaného majetku

Nepožaduje se.

### 2.10. Definovaný a všeobecně závazný standard

Nepožaduje se.

### 2.11. Provedení stavebních prací

Nepožaduje se.

### 2.12. Nabývání nehmotného majetku MU 6.1 a 6.3 (mimo výzkum a vývoj) a služeb

Nepožaduje se.

### 2.13. Doba plnění

Předpokládaný termín dodání dle údajů uvedených v komoditní části této specifikace. V rámci zde uvedených termínů se rozumí dodání zařízení, plné uvedení do provozu a zaškolení obsluhy.

## 3. Předpokládaný celkový objem peněžních prostředků

Název položky akvizičního plánu	NS	Rok 2016		Rok 2017		Rok 2018		Rok 2019		Rok 2020		Celkem po dobu akce	
		s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH	s DPH	bez DPH
Zařízení pro dálkové ovládací terče		0	0	1 440 000	1 190 083	3 610 000	2 983 471	5 200 000	4 297 521	13 270 000	10 966 942	23 520 000	19 438 017
		0	0	0	0	7 150 000	5 909 091	1 500 000	1 239 669	16 800 000	13 884 298	25 450 000	21 033 058
		0	0	640 000	528 926	6 370 000	5 264 463	0	0	4 830 000	3 991 736	11 840 000	9 785 124
		0	0	1 625 000	1 342 975	3 000 000	2 479 339	0	0	4 750 000	3 925 620	9 375 000	7 747 934
celkem		0	0	3 705 000	3 061 983	20 130 000	16 636 364	6 700 000	5 537 190	39 650 000	32 768 595	70 185 000	58 004 132

#### **4. Požadavky na záruční dobu, servis, údržbu, balení, konzervaci, skladování a na přepravu**

##### **4.1. Stanovení požadavků na dobu, způsob zabezpečení a dodání záručního a případně i pozáručního servisu**

Délka záruční doby minimálně 24 měsíců. Požadují servis po celou dobu záruky na odstranění případných skrytých vad či funkčních poruch. Servis bude vyžadován faxem, případně telefonicky s uvedením konkrétního požadavku. Nevztahuje se na běžnou údržbu.

##### **4.2. Požadované časové lhůty na odstranění závad**

V rámci záruční doby požadují servis v místě plnění. Defektaci závady v místě plnění do 24 hodin od jejího nahlášení. Oprava zjištěné závady do 10-ti pracovních dnů. Vadné části zůstávají uživateli.

##### **4.3. Požadavek na zabezpečení údržby**

Nepožaduje se.

##### **4.4. Požadavek na balení, paletizaci, případně kontejnerizaci**

Majetek požadují dodat běžně zabalený, nepaletizovaný.

##### **4.5. Požadavek na konzervaci, dobu a podmínky skladování**

Dodavatel společně s materiálem je povinen dodat veškeré dokumenty výrobce týkající se podmínek a záruk skladování. Požadujeme skladovatelnost materiálu po celou dobu záruky se zárukou plné funkčnosti.

##### **4.6. Požadavky na přepravu**

Majetek požadují dodat do místa určení uchazečem na jeho náklady (cenu za dopravu zalkulovat do celkové ceny majetku).

#### **5. Číslo prvotního příjemce (ČPP)**

Prvotním příjemcem je VZ 5512 Štěpánov. Náčelník VZ nebo jím pověřená osoba

Kontakt: tel.: 973 408 001, fax: 973 408 010.

Majetek požadují dodat do místa určení uchazečem na jeho náklady (cenu za dopravu zalkulovat do celkové ceny majetku).

Místa dodání pro majetek dle komoditní části jsou:

Adresy konkrétních nákladových středisek, kde bude materiál převzat. **požadavky na dodání dokumentace v rámci dodávky**

Dokumentaci dodat v souladu s ČOS 051632 – Průvodní a provozní dokumentace pozemní vojenské techniky. Veškerá dokumentace k majetku bude v českém jazyce. Technická dokumentace – příručky pro obsluhu, záznamníky soupravy, záznamníky provozu, katalog náhradních dílů, vše v textovém formátu a následně v elektronické formě na nosiči CD, DVD pro každé NS.

**Rozsah požadované dokumentace:**

A Průvodní dokumentace pro všechny dodávané prvky:

- a. Příručka pro obsluhu;
- b. Návodů pro obsluhu a údržbu zařízení;
- c. Seznam záložních součástí, náradí a příslušenství (výbavy);
- d. Průvodní doklady o kvalitě zhotoveného výrobku;
- e. Směrnice pro reklamační řízení;

f. Záruční list.

B Provozní dokumentace pro všechny dodávané prvky:

- a. Provozní sešit;
- b. Popis a provoz;
- c. Údržba, ukládání a skladování;
- d. Vymezení a popis oprav povolených uživatelem;
- e. Katalog dílů;

**b) požadavky zpracovatele specifikace na jmenování členů hodnotící komise a jejich náhradníků, návrh kritérií s jejich odůvodněním, analýzu alternativ a rizik, požadavky na uchazeče (dodavatele), požadavky na uzavření víceleté smlouvy a garance manažerů cílů první úrovně o zabezpečení peněžních prostředků u komodit pořizovaných na více let**

**1. Požadavky zpracovatele specifikace na jmenování člena hodnotící komise**

V souladu s Odborným nařízením ke zpracování a předkládání specifikace (souhrnné specifikace) k pořízení majetku, nákupu služeb a provedení stavebních prací v resortu Ministerstva obrany navrhuji přizvat do hodnotící komise odborníky zabývající se použitím techniky u uživatele (v případě organizačních změn platí přiměřeně pro nástupnickou organizaci):

Stanovení osob z praxe znalých problematiky. Mají však pouze poradní hlas.

**2. Návrh kritérií pro zadávání veřejné zakázky, analýza alternativ a rizik**

Základním kritériem pro hodnocení nabídek je nejnižší cena při zachování požadovaných technických charakteristik pořizovaného majetku.

**3. Požadavky na uchazeče (dodavatele)**

Předložit:

- oprávnění k podnikatelské činnosti, doložit schopnost realizovat zakázky;
- základní kvalifikační předpoklady § 53 odst. 1 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů;
- výpis z obchodního rejstříku;
- reference od významných odběratelů.

**4. Požadavek na uzavření víceleté smlouvy a garance zabezpečení finančních prostředků u komodit pořizovaných na více let**

Požadují uzavření víceleté smlouvy na roky 2016 - 2020.

**c) vazby na životní cyklus**

Záruční servis zajistit dodavatelem po dobu platnosti záruky ve značkovém servisním zařízení v místě, nebo nejbližší vzdálenosti od místa používání majetku, tedy dislokace jednotlivých NS. Pozáruční servis bude řešen samostatnou smlouvou.

d) požadavky na rozsah marketingové podpory podle čl. 5 odst. 9 a 14 RMO č. 117/2014 Věstníku

Nepožaduje se.

e) stanoviska podle čl. 11 odst. 8 RMO č. 117/2014 Věstníku a další stanoviska od ředitele Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státního ověřování jakosti, ředitele Odboru státního odborného dozoru, ředitele agentury komunikačních a informačních systémů Ministerstva obrany a ředitele odboru vojenského letectví Ministerstva obrany v rámci jejich působnosti, včetně jejich vypořádání majetkovým hospodářem

1. **Požadavek na stanovisko Úř OSK SOJ k vyžadování státního ověřování jakosti**

Stanovisko Úř OSK SOJ ke státnímu ověřování jakosti nevyžadují.

2. **Požadavek na stanovisko Úř OSK SOJ k uplatnění katalogizační doložky**

Stanovisko Úř OSK SOJ k uplatnění katalogizační doložky v Kupní smlouvě vyžadují.

3. **Požadavek na stanovisko Ř OSD, SDK MO z hlediska prověřování způsobilosti a schvalování prototypů určených technických zařízení, schvalování specifických technických podmínek v oblasti energetiky a požární ochrany**

Stanovisko Ř OSD, SDK MO nevyžadují.

4. **Požadavek na stanovisko Ř AKIS – NSV AČR z hlediska zabezpečení nabývání majetku a pořizování služeb v oblasti připojení sítí elektronických komunikací**

Stanovisko Ř AKIS – NSV AČR nevyžadují.

5. **Požadavek na stanovisko Ř SPod MO z hlediska zabezpečení nabývání majetku a pořizování služeb využívajících kmitočtové pásmo**

Stanovisko Ř SPod MO nevyžadují. Kmitočtové pásmo radiomodemu je 380-470 MHz, ale pro komunikaci s jednotlivými ovládanými prvky se z důvodu kompatibility vyžaduje řídicí kmitočet 448.170 MHz, co je veřejné, komerční pásmo, ve kterém jsou tyto komponenty rozlišovány jednotlivými adresami ovládaných prvků.

6. **Požadavek na stanovisko Ř OVL, SDK MO z hlediska schvalování technické způsobilosti letecké techniky a technických zařízení podle právního předpisu**

Stanovisko Ř OVL, SDK MO nevyžadují.

7. **Požadavek na stanovisko BŘ MO nebo BŘ VZ z hlediska ochrany utajovaných informací, případně Ř VZ z hlediska specifikované činnosti zpravodajských služeb nebo Z 1.NMO-Ř SOPS MO z hlediska ochrany zvláštních bezpečnostních opatření nebo ochrany základních bezpečnostních zájmů a zajišťování obrany České republiky**

Stanovisko BŘ MO nebo BŘ VZ, případně Ř VZ nebo Z 1.NMO-Ř SOPS MO nevyžadují.

## 8. Různé

Nebude-li požadavek realizován, dojde v následujících letech k omezení možnosti využívat různé střelnice v rámci jednoho SOVZ v jeden den a může dojít až k následnému zastavení provozu na střelnicích.

Celkově se prodlouží termíny pro technologické úkony k přípravě jednotlivých střelnic.

Soustavným přemístováním dálkově ovládaných zvedáků mezi střelnicemi a jednotlivými SOVZ dojde k zásadnímu zkrácení jejich životního cyklu. Dále dojde k postupné ztrátě schopnosti realizace výcviku ve střelbě na pohyblivé cíle na jednotlivých výcvikových zařízeních.

Neprovedení druhé etapy nákupu by ohrozilo možnost udržení operačních schopností jednotek AČR v taktické a střelecké přípravě a v souladu se záměrem MO o komerčním využití UVZ AČR i nadále využívat UVZ tímto způsobem.

### **f) odůvodnění majetkového hospodáře ke specifikaci z hlediska potřeby, účelnosti a parametrů majetku**

Odůvodnění MH přiloženo na samostatném listu.

### **g) datum zpracování specifikace, funkce, hodnota, titul, jméno, příjmení, telefonní číslo a podpis osoby, která schvaluje textovou část specifikace**

Ve Vyškově dne . května 2016

Schvaluji:

Velitel OC:

.....

Podpis

Zdroj: převzato z MO ČR