

Ing. Josef Procházka, Ph.D., Ing. Vladimír Karaffa, CSc.,
PhDr. Libor Frank, Ph.D.

Adaptace obranné politiky a strategie ČR na nové bezpečnostní hrozby

Adaptation of the Czech Republic Defence Policy and Strategy to the New Security Threats

INFORMACE

Vojenské rozhledy, 2015, roč. 24 (56), č. 2, s. 8–22, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).

Abstrakt:

*Príspevek sa zabyvá výzvami pro obrannou politiku a strategii ČR a předkládá doporučení pro udržení relevantnosti a dlouhodobé zdrojové udržitelnosti jejich ozbrojených sil. Předkládané návrhy vychází mimo jiné i z průběhu diskuze a výstupů z mezinárodní konference s názvem *Obrana a strategie*, pořádané Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v Brně ve dnech 15.–16. června 2015.*

Abstract:

*This article deals with challenges for the defence policy and strategy of the Czech Republic and their further adaptation and. It outlines set of recommendations for ensuring its armed forces relevance and their long term sustainability. The article reflects debate during the international conference *Defence and Strategy* organised by the Centre of Security and Military Strategic Studies of Defence University and held on 15-16 June 2015 in Brno.*

Klíčová slova:

Obranná politika, obranná strategie, bezpečnostní prostředí, transformace, obranné plánování, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, koncepce, scénáře

Key words:

Defence policy, defence strategy, security environment, transformation, defence planning, human resource management, education, concepts, scenarios

Úvod

Příspěvek vychází z výstupů výzkumného projektu TRENDY a zobecňuje průběh diskuze a závěry z mezinárodní konference *Obrana a strategie*, kterou pořádalo Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany ve dnech 15.–16. června 2015 v Brně. [1] Konference byla zaměřena na aktuální otázky pokračující transformace ozbrojených sil států střední Evropy ve světle dynamických změn bezpečnostního prostředí. Cílem konference bylo formulovat doporučení směřující k posílení účinnosti obranné politiky, přizpůsobení obranné strategie měnícím se podmínkám a k rozvoji schopností nezbytných k udržení relevantnosti ozbrojených sil. V průběhu jednání byly diskutovány výzvy v našem bezpečnostním prostředí a jejich implikace na tvorbu obranné politiky a strategie. Projednáván byl význam tvorby operačních koncepcí vycházejících ze scénářů možného použití ozbrojených sil pro další transformaci ozbrojených sil směřující k udržení jejich relevantnosti a dlouhodobé zdrojové dostupnosti. Konference byla příležitostí k výměně názorů mezi experty o požadavcích a organizaci celoživotního kariérového vzdělávání vojenského personálu v návaznosti na změny v systému řízení kariér. Posledním probíraným tématem bylo další zefektivnění obranného plánování a hledání přístupů k realizaci nejnovějších poznatků a zkušeností v této oblasti, včetně zkušeností z obranného plánování NATO a některých spojenců s vyspělými systémy obranného plánování (především USA, Velká Británie, Francie, Německo, ale například i Slovensko).

Problémy formulování účinné obranné politiky a strategie

V průběhu diskuzí odborníků rezonoval názor, že bezpečnost není samozřejmostí a její míra je přímo úměrná úsilí, které jejímu zajištění stát věnuje. Zodpovědná a účinná obranná politika musí směřovat ke stabilnímu a adekvátnímu zdrojovému zajištění ozbrojených sil a k posilování efektivního multilateralismu, dosahování rychlejšího a jednotného konsenzu mezi spojenci v reakci na bezpečnostní krize, budování dostatečného odstrašujícího potenciálu i zlepšování akceschopnosti Aliance a zvyšování vlastní národní odolnosti vůči bezpečnostním hrozbám. Současně musí vytvářet podmínky ke stabilnímu a adekvátnímu zdrojovému zajištění ozbrojených sil.

Bylo konstatováno, že v evropském spojeneckém kontextu je problematika obrany dlouhodobě podceňované politické téma. Tento trend není neznámý a není vlastní pouze ČR či zemím středoevropského regionu. Všeobecně chybí v Evropě (myšleno v zemích EU a evropském pilíři NATO) politická vůle alokovat nezbytné zdroje na zajištění adekvátní úrovně obrany. Omezování prostředků na obranu bylo akcelerováno sanací veřejných rozpočtů při řešení finanční a globální ekonomické krize po roce 2008 s negativními dopady na úroveň schopností ozbrojených sil. [2] Odlišné politické přístupy k zajišťování obrany na obou stranách Atlantiku vytvářejí nežádoucí potenciál pro narušení soudržnosti Aliance. Evropský pilíř v rámci NATO je v tomto ohledu stále častěji kritizován ze strany Spojených států. [3] Podfinancování ozbrojených sil u většiny evropských spojenců a nevhodná vnitřní struktura jejich obranných výdajů omezuje významným způsobem jak jejich modernizaci, tak i celkovou úroveň připravenosti ozbrojených sil k plnění

předpokládaných úkolů. Omezování investičního rozvoje má negativní dopady na udržení výzkumných, vývojových a výrobních průmyslových kapacit evropského průmyslu.

Pomyslné nůžky mezi vojenskými schopnostmi evropského pilíře NATO a Spojených států se tak dále rozvírají, což vedle již zmíněné soudržnosti omezuje i efektivnost vedení společných aliančních operací (nedostatečná úroveň interoperability). Evropský pilíř NATO je vojensky závislý na Spojených státech v celé řadě důležitých oblastí. Vojenské schopnosti evropských spojenců nejsou v souladu s deklarovanými politicko-vojenskými ambicemi a jen v omezené míře umožňují prosazování strategických zájmů a ovlivňování bezpečnostního prostředí žádoucím způsobem. Největší vojenské nedostatky se nacházejí v oblasti strategických a technologicky sofistikovaných schopností (strategický průzkum, potlačení protivzdušné obrany, přesně naváděná munice, strategická přeprava...). Omezena je tak volnost strategického politického rozhodování a vojenská akceschopnost evropského pilíře NATO při zvládnání krizí v prostorech evropského strategického zájmu. V době zhoršování bezpečnostního prostředí představuje současná úroveň vojenských schopností evropského pilíře NATO významné riziko pro prosazování evropských strategických zájmů a hodnot.

V průběhu konference byl akcentován mnohokrát opakovaný názor, že základním předpokladem pro efektivní zajištění obrany státu, úspěšnou realizaci obranné politiky a rozvoj schopností ozbrojených sil je existence dlouhodobě předvídatelného a stabilního zdrojového rámce. Pouze ten umožní koncepčně, technicky, organizačně a v potřebném čase naplánovat, připravit a realizovat strategické záměry a plány. Kromě úrovně vstupů má však zásadní význam pro vyvážený rozvoj schopností vnitřní struktura obraných rozpočtů. Především část věnovaná modernizaci.

Uvolnění nezbytných prostředků na obranu jde ruku v ruce s udržením zdravých veřejných financí. V evropském kontextu je patrné, že důsledky finanční a globální ekonomické krize zadlužily veřejné rozpočty a omezily výdaje na obranu. Pokud srovnáme rok 2006 s rokem 2012, tak vidíme, že došlo k nárůstu zadlužení evropského pilíře NATO o 74% a snížení výdajů na obranu o 12%. V případě zemí střední a východní Evropy stoupl národní dluh ve stejném období o 92% a výdaje na obranu klesly o 23%. [5] Odpovědí by měl být závazek členských zemí NATO přijatý na zářijovém summitu ve Walesu v roce 2014. V souladu s tímto závazkem se spojenci zavázali zastavit pokles obranných výdajů a směřovat jejich podíl k doporučené hranici 2% HDP do konce stávající dekády. [5] Přičemž až 20% obraných výdajů by mělo být alokováno na modernizaci hlavních zbraňových systémů. V tomto duchu je nezbytné, aby i ČR dodržela svůj závazek a vláda vytvořila nezbytný rámec pro financování výstavby a činnosti ozbrojených sil.

Pro formulování efektivní obranné politiky a strategie má zásadní význam i kvalita vojenského doporučení. Jedná se především o schopnost vojáků objektivním způsobem identifikovat požadavky dalšího rozvoje schopností ozbrojených sil ve vazbě na široké spektrum faktorů. Jedná se především o důsledky vývoje bezpečnostního a operačního prostředí na poslání a úkoly ozbrojených sil, doktrinální změny ve způsobu použití vojenské síly, technologickou inovaci, demografií a další. Vojáci musí být schopni poskytnout srozumitelné zdůvodnění svých potřeb politickému vedení země. Nezbytné je, aby dokázali prezentovat dostatečně věrohodně i rizika související s vojenským zajištěním bezpečnosti a obrany státu. Tato rizika vyplývají především ze skutečnosti, že vždy budou existovat zdrojová a časová omezení, která neumožní vytvořit zcela všechny schopnosti pro řešení bezpečnostních výzev. K posílení významu vojenských

doporučení je zapotřebí pokračovat v růstu odborné úrovně vojáků a vytvořit nástroje pro objektivizaci rozhodovacího procesu a přijímání informovaných rozhodnutí. V této oblasti se jedná především o vytvoření efektivního systému obranného plánování, řízení lidských zdrojů a kariérového vzdělávání vojáků. Tyto procesy sice existují, ale je nezbytné je dále posilovat a přizpůsobovat mezinárodně ověřeným přístupům nejlepší praxe. Procesy by měly být podpořeny adekvátní analytickou podporou vycházející z vědeckých přístupů a nástrojů.

1. Výzvy bezpečnostního prostředí

Bezpečnostní prostředí prochází dynamickými změnami. ČR a její evropští spojenci se nacházejí v nejhorší bezpečnostní situaci za posledních dvacet let. Vojenský konflikt bezprostředně ohrožující bezpečnostní zájmy spojenců a ČR může vzniknout neočekávaně a velmi rychle. Vzájemné jaderné odstrašení velmocí, stejně jako prohlubující se ekonomická provázanost a vzájemná závislost celého světa vede sice ke snižování rizika velkého mezistátního konfliktu, jeho vznik však stále není možné zcela vyloučit. Pravděpodobnost vzniku takového konfliktu s relativně krátkou varovací dobou se oproti nedávné minulosti zvýšila. Obranné systémy musí být schopny na tento vývoj bezpodmínečně reagovat. Je nezbytné posílit především připravenost ozbrojených sil k plnění nejnáročnějších scénářů jejich možného způsobu použití.

ČR a její spojenci musí být schopni čelit dvojímu charakteru bezpečnostních hrozeb. Na jižní straně Evropy se jedná o hrozby vycházející z nestabilních a zhroutených států severní Afriky a Středního východu, doprovázené rostoucím vlivem nestátních aktérů, nárůstem radikalismu a extremismu, s dominantním finálním efektem masové migrační vlny.

Jestliže pro je státy důvodem pro účast v konfliktu ohrožení nebo prosazení národních zájmů, u nestátních aktérů je v současnosti motivem především etablování nového společenského řádu, často založeného na náboženském základě. Konflikty 20. století byly silně ovlivněny velkými sekulárními ideologiemi (komunismus, nacismus, fašismus...). Je proto určitým paradoxem, že ve 21. století, ve kterém lidstvo dosahuje nevídaného technologického pokroku a všeobecného rozvoje, jsme svědky renezanace nábožensky motivovaných konfliktů. Pojem náboženská válka si v našem středoevropském prostoru spojujeme především s obdobím středověku či s třicetiletou válkou, ale dnes je nábožensky motivovaný konflikt realitou na Blízkém a Středním Východě, na Kavkaze, v subsaharské Africe a v dalších regionech. Dominantní roli v něm hraje fundamentalistický výklad islámu (Islámský stát, Boko Haram, Tálibán, Kavkazský emirát...). Praktické a násilné prosazování radikálního islámu a jeho široký ideologický vliv jsou v přímém rozporu s hodnotami euroamerické civilizace a představují jednu z nejvýznamnějších hrozeb pro naši bezpečnost. Přestože Islámský stát a další podobní nestátní aktéři disponují vojenskými kapacitami a jsou přímými protivníky Západu, je otázkou, nakolik je vojenská akce vůči nim dlouhodobě efektivní a zda skutečně odstraňuje příčiny nábožensky motivovaných konfliktů.

Na východě se pak jedná o hrozbu v podobě změněné politiky Ruska, které svými diplomatickými, ekonomickými a vojenskými aktivitami porušuje mezinárodní právo, neguje mezinárodní dohody a podkopává regionální bezpečnost. Rusko vede silnou diplomatickou a propagandistickou ofenzivu vůči NATO, podpořenou intenzivní modernizací ozbrojených

sil a novou vojenskou doktrínou. [6] Posilování autoritářského režimu v Rusku a zejména agresivní zahraniční politika této země v posledním období připomíná skutečnost, že národní zájmy států zůstávají velmi důležitým motivem pro vedení konfliktů. Rusko nyní otevřeně vrací do mezinárodních vztahů sílu, demonstrativně dává na odiv své modernizované vojenské schopnosti a neváhá je používat při ovlivňování situace (zatím jen) v bývalých státech Sovětského svazu (Ukrajina, Moldávie, Gruzie...). Bezprecedentní anexe Krymu a nepochybné ruské angažmá v hybridní válce na východní Ukrajině ukázaly na znovuzískané ruské schopnosti a sebedůvěru a na straně druhé odhalily nepřipravenost a omezenou účinnost reakce západních demokracií. Je samozřejmě otázkou, nakolik jsou rostoucí ruský nacionalismus a asertivita při prosazování ruských zájmů motivovány potřebou vnitřního upevnění Putina režimu, a nakolik se jedná o reakci na chování ostatních velkých hráčů, především USA. Je třeba si uvědomit, že Rusko bylo, je a bude významnou mocností, která bude prosazovat své zájmy všemi dostupnými prostředky, včetně použití vojenské síly. Důsledky tohoto chování mají a budou mít dlouhodobé dopady i na úroveň bezpečnosti našeho regionu. Otázkou je znovunalezení platformy pro další způsob koexistence s Ruskem a nalezení reálných možností, jak chování Ruska dále ovlivňovat za účelem snižování mezinárodního napětí v Evropě – místo v tomto procesu mají nejen hodnověrná vojenská síla, ale i diplomatické a ekonomické nástroje.

Z hodnocení bezpečnostního prostředí a jeho dopadů na zajišťování bezpečnosti a obrany je zřejmé, že ozbrojené síly musí být schopny zvládnout jak tradiční nejrozšířenější a nejničivější typ konfliktu, tj. konflikt mezistátní, tak i konflikt státu s nestátním aktérem. Vzhledem ke skutečnosti, že celá řada nestátních aktérů již disponuje konvenčními schopnostmi, tak přestává být do jisté míry přínosné mezi nimi rozlišovat. Jako příklad je možné uvést tzv. Islámský stát. Odborníci se v rámci konference při srovnání závažnosti této hrozby s aktuální hrozbou ze strany Ruska shodli na tom, že Islámský stát představuje významnější a dlouhodobou hrozbu pro Evropu.

2. Zhodnocení současného stavu zajišťování obrany a úrovně ozbrojených sil

V průběhu konference zazněla poměrně kritická hodnocení současné úrovně zajištění obrany státu ve vztahu ke zhoršování bezpečnostního prostředí a úkolům, které vyplývají z Ústavy ČR a platných právních norem. Hodnocení se dotýkala nejen úrovně schopností ozbrojených sil, ale celého systému obrany (úroveň strategického řízení obrany, právní aspekty, koncepční rozpracování obrany, úroveň záloh a komplexního materiálního zabezpečení, financování potřeb obrany státu atp.).

Právní rámec

Účastníci konference upozornili, že veškerá koncepční opatření (novelizace zákonů, tvorba strategických a koncepčních dokumentů) se týkají pouze mírového stavu profesionální armády. Problém rozvinutí mírové profesionální armády v případě přímého ohrožení bezpečnosti státu je však zásadní a akutní. Vedení rezortu obrany a velení armády musí dát najevo tuto potřebu tak zřetelně, že se jí politická grémia budou muset zabývat

nikoliv jako dosud, z hlediska svých možných volebních zisků či ztrát, ale z pohledu efektivní obrany státu a hodnot, které pro občany obrana státu představuje. Je to úkol pro vládu jako celek, nikoliv pouze pro ministerstvo obrany. Diskuse zvýraznila trend, že přetrvávajícím problémem civilního řízení a demokratické kontroly ozbrojených sil v podmínkách ČR není, jak udržet vojáky mimo politiku, ale jak přimět politiky k odpovědnému řešení otázek bezpečnosti a obrany.

Branný zákon (ani jeho navrhovaná novelizace v podobě, jak byla doposud prezentována) není prakticky vymahatelný a nepřispívá k vytvoření dostatečně připravených záloh umožňujících rozvinutí mírové profesionální armády v rozsahu, který by odpovídal plněným úkolům vyplývajícím z právních norem, mezinárodním závazkům především při vytváření schopností pro obranu teritoria členského státu Aliance dle čl. 3 Washingtonské smlouvy. [7]

Zákonem vymezená definice ozbrojených sil ČR je problematická. Legislativní prostředí nenabízí možnosti efektivní koordinace činnosti armády s ostatními složkami, především s Vojenskou policií a Vojenským zpravodajstvím, které mají autonomní postavení a nejsou řízeny z jednoho centra. Ačkoliv jsou všichni příslušníci ozbrojených sil vojáky z povolání a slouží podle jednoho zákona, vytváří tato skutečnost omezení např. i pro centrální řízení kariér. To mimo jiné vede i k nerovnoměrnému rozdělení hodnot v jednotlivých součástech, nehledě na nejasnosti a nerovnosti požadavků na kariérní růst vojáků v jednotlivých součástech ozbrojených sil. Tato praxe je v rozporu se záměrem zákona o vojácích z povolání a s principy kariérního řádu vojáků.

Do procesu koncepční výstavby systému obrany státu je potřebné zapojit všechny rezorty, tedy vládu jako celek. Dosavadní zákon o obraně státu je v tomto ohledu zastaralý a obtížně vymahatelný.

Strategické a koncepční dokumenty

Do procesu koncepční výstavby systému obrany státu je potřebné zapojit pokud možno co nejširší množství relevantních a kompetentních aktérů, včetně vlády. Strategické a koncepční dokumenty v oblasti obrany zpravidla vznikají bez dostatečné analytické podpory, která by zajistila jejich kvalitu a relevantnost. Dokumenty nenabízejí odpovídající zdůvodnění předkládaných doporučení a vycházejí primárně z bezpečnostních strategií, které trpí „politickou korektností“, znemožňující jasné pojmenování nositelů hrozeb. Politická korektnost je patrná téměř u všech našich evropských spojenců. [8] Důsledkem je dlouhodobě vládami posilovaná iluze, že ozbrojené síly plní svá zadání dostatečně efektivně, pokud je plní uvnitř spojeneckého systému kolektivní obrany v rámci NATO.

Iluzi o dostatečném souboru obranných schopností státu podporuje i ochota politického vedení rezortu obrany a vojenského vedení armády podřídit plánování rozvoje schopností omezeným zdrojovým možnostem a krátkodobým zdrojovým výhledům v podobě ročního rozpočtu kapitoly 307 – Ministerstvo obrany, a to bez ohledu na zastávání těchto schopností za reálnou potřebou obrany země. Představa, že rozpočet určuje možnou míru schopností vždy jako míru dostatečnou, trvá i dnes, kdy i nové koncepční dokumenty vycházejí nikoliv z potřeb efektivní obrany, ale z možností daných vládním rozpočtovým slibem postupně výdaje na obranu zvyšovat.

Financování potřeb obrany

Úroveň a způsob financování ozbrojených sil neumožňuje vytvoření nezbytného stabilního a předvídatelného rámce a financování veškerých potřeb. Roční rozpočty by bylo dobré pojímat jako rozpočty provozní (výdaje mandatorní povahy a běžné výdaje na provoz a zajištění výcviku), zatímco rozpočty investiční by měly být odděleny a připravovány pro časový interval nejméně pěti až deseti let. Úroveň financování pro dosažení požadovaného stavu obranných schopností musí odpovídat skutečným potřebám, podepřeným analýzami a dlouhodobými plány, nikoli pouze rozpočtovým příslibům dané vlády. Strategie výstavby ozbrojených sil se tak dlouhodobě přizpůsobuje omezeným zdrojovým možnostem a nikoli skutečným potřebám obrany vyplývajících z analýzy bezpečnostního prostředí a zohledňující vlastní odpovědnost státu za jeho obranu. Taková však je realita. Proto je nezbytné kromě neustálého tlaku na zvyšování úrovně obranných výdajů revidovat strukturu a související potřeby ozbrojených sil, resp. rezortu obrany jako celku. Znovu se pokusit redukovat všechny výdaje, které s obranou přímo nesouvisí, a prioritu položit na dosahování schopností ozbrojených sil plnit tzv. politicko-vojenské ambice.

Mezi účastníky konference panovala shoda, že rozpočtová omezení jsou vzhledem k reálným finančním možnostem vlád samozřejmě nezbytná. Pouze plně fungující ekonomický systém a vyvážené veřejné rozpočty umožní výstavbu a udržování účinného systému obrany státu. Nicméně bez přesvědčivě zpracovaného strategického výhledu přizpůsobujícího obranné schopnosti státu jako celku výzvám bezpečnostního prostředí se stávají rozpočtová omezení významným ohrožením bezpečnosti státu.

Východiskem z rozpočtové plánovacího dilematu je zpracování nezávislé, komplexně pojaté studie o míře vnějšího ohrožení státu (rozsah a pravděpodobnost vnějších vojenských hrozeb) a maximálního extenzivně pojatého řešení obrany vůči možné realizaci těchto hrozeb. Byla by tak objektivizována skutečná potřeba z pohledu válečně rozvinutých ozbrojených sil. Soubor obranných schopností by tak odpovídal úkolům stanoveným jednak vnitřními zákony ČR, jednak míře závazků, kterou mají členské země NATO dle článku tři Washingtonské smlouvy. Studie by tak měla nabídnout alternativní pohledy na vybudování efektivních obranných schopností a na způsoby, jak přizpůsobit náklady na obranu míře ohrožení státu a jeho zdrojovým možnostem na základě důsledného zvážení všech souvisejících rizik.

Řízení lidských zdrojů, příprava personálu a posilování motivace

Významným nedostatkem v činnosti ozbrojených sil je neschopnost centrálního řízení kariér vojáků. Tento stav by měl být napraven prosazením nového způsobu řízení kariér v návaznosti na realizaci novelizovaného zákona o vojácích z povolání. Systém by měl vytvořit rovné a transparentní podmínky všem vojákům. Postup v kariéře by se měl odvíjet zásadně na základě objektivního hodnocení jejich výkonu a potenciálu jejich dalšího rozvoje. Nový systém řízení kariér vojáků představuje významnou příležitost pro stabilizaci personálu, posilování jeho motivace a zvyšování kvality ozbrojených sil.

Některé názory hodnotily kriticky i současné systémové nastavení vzdělávání důstojníků, které do jisté míry odděluje Univerzitu obrany od ozbrojených sil. Projevuje se to mimo jiné i tím, že koncepční materiál výstavby ozbrojených sil se navzdory

mnohdy kritickým pohledům na činnost Univerzity obrany a na nedostatečnou vzdělanostní připravenost jejich absolventů rozvoji budoucnosti vzdělávání v podstatě nedotýká. V tomto smyslu je žádoucí, aby požadavky na vzdělávání důstojníků a jejich výstupní profil byly vytvářeny v úzké spolupráci s ozbrojenými silami, které jsou zákazníkem v tomto systému a odrážely potřeby ozbrojených sil minimálně ve střednědobé až dlouhodobé perspektivě.

Vzdělávání důstojníků musí zabezpečit jak dostatečné získání všeobecného přehledu, tak i potřebné míry odbornosti a specializace. Nabídka a rozpracování nově pojatého systému všeobecného vzdělávání jako podmínky pro jiný, morálně hodnotově přijatelný typ motivace vojáků je jeden z hlavních úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Posílena musí být znalost cizích jazyků. Úroveň kompetencí v této oblasti stagnuje. Požadavky na jazykové znalosti nenaplnuje přes 6 000 vojáků.

Strategická komunikace

Rezort obrany musí posílit úroveň své strategické komunikace. Témata obrany a armády jsou v médiích opomíjena. Je potřebné posílit proaktivní přístup k médiím. Proaktivita, asertivita a transparentnost by měly tvořit základní principy mediální strategie. Zprávy o činnosti vojáků a ozbrojených sil, reportáže, vědecké pořady a další aktivity by měly být pravidelně medializovány. Informace o činnosti nasazených sil a prostředků v zahraničních operacích nestačí. Především vyšší důstojníci a velení armády by mělo sehrávat klíčovou roli při prezentaci problematiky ozbrojených sil občanům státu – smysl a účel a odpovědnost za obranu země. Je nezbytné napravit chybnou představu veřejnosti o podřízenosti ČR Severoatlantické alianci. Výroky jako „Aliance od nás žádá“ jsou zavádějící a oslabují občanskou odpovědnost za obranu vlasti. Přínosem by byly časté a pravidelné, včas připravené tiskové konference ministra obrany, pokud možno s náměstkou, s náčelníkem generálního štábu a veliteli druhů vojsk. Reportáže z přípravy vojáků ve Vyškově, reportáže z vojenských cvičení a veřejná aktivita pedagogů i studentů Univerzity obrany. To vše by přispělo k návratu zájmu veřejnosti a tudíž i zájmu politiků o ozbrojenou sílu a obranu země.

3. Výzvy pro další transformaci ozbrojených sil

Trendy vývoje bezpečnostního prostředí vyvolávají zvýšenou poptávku po vyvážených, připravených, multifunkčních, interoperabilních, rychle dostupných a nasaditelných silách schopných působit v konvenčním i nekonvenčním konfliktu v mezinárodních i národních operacích.

Do procesu dalšího rozvoje schopností ozbrojených sil ČR musí být promítnuty zkušenosti z jejich předcházející transformace v letech 2003–2012, poznatky ze zahraničních operací a z jejich použití v rámci podpory Integrovaného záchranného systému ČR. V tomto směru lze na mnoho věcí navázat – především se jedná o dosažený stupeň interoperability jak se spojenci, tak i na systém krizového řízení v ČR. V procesu další transformace ozbrojených sil je však nezbytné zohlednit celou řadu nových nebo staronových fenoménů.

Primárně se jedná o:

- výstavbu schopností umožňujících úspěšné řešení symetrických i asymetrických hrozeb (multifunkčnost, modularita, vyváženost schopností, připravenost a udržitelnost);
- posilování synergického působení všech dostupných a relevantních nástrojů při řešení hybridního způsobu vedení války (synergie, interoperabilita, komplexní přístup);
- vytváření schopností pro účinné působení v kybernetickém prostoru, který je nedílnou součástí dnešního i budoucího bojiště (účinnost a odolnost systémů velení a řízení, omezení schopností protivníka, zvládnutí informační podpory rozhodovacího procesu);
- omezení negativních důsledků vedení bojové činnosti na civilní obyvatelstvo a snížení vzniku vedlejších škod při působení především v zastavěném prostoru a v prostoru, ve kterém je obtížné jednoznačně identifikovat protivníka (spolehlivost průzkumu a přesnost působení).

V tomto smyslu musí pokračující transformace ozbrojených sil reagovat na výzvy vyplývající ze současných konfliktů. Jednou z takových výzev je i úspěšné působení v prostředí tzv. hybridního způsobu vedení války, které se dostalo do centra pozornosti v souvislosti se současnou situací na Ukrajině. Nejedná se v žádném případě o nový fenomén, stačí si připomenout události v Československu v roce 1938. Hybridní válku můžeme považovat za nekonvenční, nepřímou a zároveň efektivní formu nepřátelského působení jednoho státu vůči státu jinému, kdy dochází ke stírání hranice mezi mírem a válkou, kdy snad ani není možné rozlišit, zda válka probíhá, nebo nikoliv a kdy není jasné, kdo přesně je agresorem. K dosažení politického cíle hybridního konfliktu nejsou primárně a exkluzivně využívány pravidelné ozbrojené síly státu, ale dochází k aplikaci celého komplexu vojenských, politických, ekonomických, informačních a humanitárních opatření. Dálková, bezkontaktní, nepřímá akce se stává hlavním prostředkem k dosažení bojových a operačních cílů. Posun od přímého ničení nepřítele k jeho nepřímému ovlivňování a jeho vnitřnímu rozkladu, od války v reálném fyzickém prostředí k válce v lidském vědomí a kyberprostoru, to vše relativizuje a problematizuje použití konkrétních odvetných vojenských opatření nebo sankcí dle mezinárodního práva vůči agresorovi. Zvládnutí hybridní války vyžaduje komplexní provázání diplomatických, ekonomických, mediálních a vojenských strategií a akcí.

Dalším fenoménem, který je nezbytné promítnout do výstavby ozbrojených sil, je osvojení schopnosti působit v tzv. páté dimenzi bojiště – v kybernetickém prostoru. [9] Nejedná se pouze o prostředí umožňující sdílení a výměnu informací. Tento prostor se stává i nedílnou součástí bojiště. Soupeření zde nemá podobu přímého fyzického násilí a ničení, nicméně jeho důsledky mohou být srovnatelné. Všeobecná rostoucí závislost na informačních a komunikačních technologiích zvyšuje zranitelnost států a zároveň usnadňuje možnosti manipulace s veřejným míněním. Kybernetické útoky se stávají nejen nedílnou součástí hybridní války, ale stále častěji jsou využívány státy a přímo jejich ozbrojenými silami (např. Čína, USA, Ruská federace) k poškozování soupeřů a nepřátel (např. napadení iránského jaderného programu virem Stuxnet). Důvodem rozmachu kybernetického působení je skutečnost, že kybernetické útoky jsou relativně levné, velmi efektivní a jen obtížně lze identifikovat a sankcionovat jejich původce. Objevuje se zde možnost, jak bez fyzického ničení protivníka dosáhnout politického

cíle a zároveň se vyhnout standardní obranné reakci napadeného státu. Přestože oblast „cyber defence“ je vnímána jako záležitost rezortu vnitra, zpravodajských služeb či specializovaných agentur, kybernetické útoky se stávají významnou bezpečnostní hrozbou důležitou i pro ozbrojené síly. Z aliančního pohledu se v deklaraci ze summitu NATO ze září loňského roku ve Walesu v čl. 72 připouští možnost reagovat na kybernetický útok aktivací článku V. Washingtonské smlouvy. [10] Na kybernetický útok vůči Alianci nebo jejímu členskému státu tak může Aliance v případě potřeby reagovat i použitím vojenské síly.

Efektivní použití ozbrojených sil vyžaduje ve stále větší intenzitě minimalizaci tzv. vedlejších škod. Vzhledem ke skutečnosti, že se rozšiřuje okruh účastníků ozbrojených konfliktů, tak dochází i k jeho demokratizaci. Jestliže v období I. světové války připadalo až 90 % přímých obětí tohoto konfliktu na vojáky, kteří proti sobě bojovali na relativně jasně vymezených frontách, a jen 10 % na civilní obyvatelstvo, tak tento poměr se za posledních sto let zcela obrátil. [11] Přenesení války do urbanizovaných oblastí, lepší ochrana vojáků, vyšší účinnost zbraní, stejně jako často problematické odlišení kombatantů od civilistů, to vše přináší významný nárůst tzv. collateral damage. Civilní obyvatelstvo se stává přímým, nedílným a nejpočetnějším účastníkem i obětí soudobých konfliktů. Ozbrojené síly musí disponovat takovými schopnostmi, které omezí vznik vedlejších negativních dopadů bojové činnosti a přitom neohrozí plnění politických a vojenských cílů.

Z hodnocení výše uvedených trendů je zřejmé, že vedle technologických aspektů má rostoucí význam pro úspěšné zvládnání úkolů ozbrojených sil kvalita personálu, která je dána jeho zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a osobnostními kvalitami.

4. Konceptní přístupy k výstavbě ozbrojených sil a rozvoji schopností

Konference oslovila některé aspekty dotýkajících se konceptních přístupů k výstavbě ozbrojených sil a dalšího rozvoje jejich schopností. Především náčelník Generálního štábu AČR nastínil hlavní směry konceptní výstavby ozbrojených sil, příležitosti a rizika. Dále byly diskutovány problémy spojené s posilováním obranného plánování a vzděláváním personálu.

Konceptní výstavba ozbrojených sil

Současné konceptní záměry dalšího rozvoje ozbrojených sil ČR jsou postaveny na předpokladu, že bude docházet k postupnému nárůstu finančních prostředků na zajišťování obrany, a to na 1,4 % hrubého domácího produktu do roku 2020. Proces výstavby ozbrojených sil zahrnuje dva časové milníky: 2020 a 2025.

V první fázi konceptního rozvoje do roku 2020 je nezbytné ozbrojené síly ČR stabilizovat, přehodnotit a případně nově nastavit řídicí procesy nezbytné pro jejich plynulé fungování, a rovněž minimalizovat redислоkační a reorganizační změny. Prioritou bude postupné doplnění a stabilizace personálu, rozšíření využitelných záloh a doplnění vojenskou technikou a materiálem.

S využitím novely Zákona 221/1999 Sb., o vojácích z povolání budou nastaveny transparentní a spravedlivé podmínky kariérového postupu vojáků. Ozbrojené síly ČR se musí stát důvěryhodným zaměstnavatelem a posílit své postavení na trhu práce. Naplnění poměrně ambiciózních náborových cílů bude v situaci nepříznivého demografického vývoje a rostoucí výkonnosti domácího hospodářství extrémně náročné. Pouze jejich naplněním ale může být ukončen proces vylidňování ozbrojených sil. Útvary a zařízení musí být doplněny vojenskou technikou a materiálem na počty, které potřebují k naplnění svého poslání, v maximální možné míře pro ně budou vytvořeny operační rezervy dle standardů NATO. Dokončena bude transformace systému velení a řízení. Modernizace materiálu přichází v tomto období do úvahy pouze tam, kde je stávající výzbroj a technika na konci svého životního cyklu. Podle vyjádření představitelů generálního štábu, prezentovaného na konferenci, k roku 2020 by tak měly být odstraněny ty největší nedostatky stávajícího stavu a vytvořeny podmínky pro zahájení rozvoje schopností armády.

Ve druhé fázi, do roku 2025, bude pokračovat doplňování ozbrojených sil ČR personálem a budou realizovány modernizační projekty k obměně techniky a dalšímu rozvoji schopností. Ani v roce 2025 však nebudou odstraněny veškeré nedostatky ve schopnostech. Modernizace bude muset pokračovat i za tímto horizontem.

Největší příležitosti pro další výstavbu ozbrojených sil ČR jsou viděny především v pevném zakotvení státu v systému kolektivní obrany a v jeho schopnosti poskytovat odpovídající příspěvek do tohoto systému. V tomto smyslu vysílá ČR síly a prostředky do aliančních operací, poskytuje schopnosti do pohotovostních sil NATO, EU i OSN, plní cíle výstavby schopností, participuje na strategických programech rozvoje schopností (Alliance Ground Surveillance – AGS, Airborne Warning and Control System – AWACS), podporuje další politické a vojenské alianční iniciativy (Readiness Action Plan, Smart Defence, Connected Forces,...) a sdílí unikátní specifické schopnosti v oblasti ochrany proti zbraním hromadného ničení (OPZHN), pasivních sledovacích systémů a zdravotnictví.

Ozbrojené síly ČR se mohou opřít o zkušenosti z operačního nasazení sil a prostředků v mnohonárodních operacích – máme zkušené, kreativní, flexibilní a znalé profesionály, schopné pracovat se spojenci, musíme si je ale dokázat udržet.

Pro další rozvoj ozbrojených sil je zásadní příslib politických stran současné koalice navyšovat výdaje na obranu. Tento stav vytváří předvídatelné prostředí pro plánování. Rezort obrany však musí být schopen alokované zdroje efektivně a bezezbytku využívat. Klíčovou roli bude mít především výkonnost akvizičního systému.

Positivní je, že ozbrojené síly ČR mají k dispozici poměrně solidní právní rámec jak pro stabilizaci své činnosti, tak i jejich další rozvoj. Největší příležitost nabízí nově nastavený systém řízení kariér vojáků. Je potřebné dokončit ostatní normy branné legislativy a maximálně je provázat do smysluplného celku. Ozbrojené síly ČR se mohou opřít i o nárůst pozitivního vnímání armády a jejich potřeb ze strany veřejnosti a dlouhodobou vysokou důvěru občanů.

Ozbrojené síly ČR se však musí vyrovnávat i s celou řadou problémů. Národní systém obranného plánování není stále dostatečně provázán se systémem plánování v NATO a proces postrádá některé zásadní prvky snižující jeho efektivnost. Systematické plánování postrádá zejména dlouhodobost, chybí metodologie analýz a plánování schopností, nejsou používány standardní manažerské postupy a potřebné

analytické, modelovací a simulační softwarové nástroje, opřené o vědecké analytické metody. Strategické dokumenty tvoří jednotlivci, nikoli projektové týmy, jak tomu bylo dříve. Celkově je potřebné pozvednout odbornou úroveň jednotlivců, občanů i vojáků na všech úrovních. Potřebujeme posílit strategickou kulturu a úroveň strategického myšlení. Nezbytné je zmodernizovat systém přípravy personálu odpovídající požadavkům 21. století.

Obranné plánování – chybějící prvky

V rámci konference byl prezentován návrh nového procesního modelu obranného plánování zahrnujícího čtyři fáze: (1) Zpracování politického zadání, (2) stanovení požadavků na schopnosti, (3) zpracování plánu dosahování schopností a (4) realizace a hodnocení plánu. Proces reflektuje přístupy nejlepší praxe a vychází z obranného plánování v NATO (NATO Defence Planning Process – NDPP). V rámci syndikátní diskuze byla prodiskutována relevantnost procesního modelu k dalšímu podrobnému rozpracování.

Politické zadání pro ozbrojené síly nevytváří dostatečný rámec pro stabilní a dlouhodobý rozvoj jejich schopností. Primárně jde o formulování adekvátních a zdrojově zajištěných strategických cílů a předpokladů pro zajišťování obrany ČR s využitím metodologie SMART. Obsah politického zadání musí vykazovat určitou stabilitu, ale souběžně musí umožnit i nezbytnou flexibilitu pro usměrnění plánovaných záměrů na základě hodnocení dosaženého stavu a vývoje situace (bezpečnostní výzvy, zdroje, technologie atp.).

Kritický význam pro kvalitu plánování má fáze 2, v jejímž rámci se stanovují požadavky na schopnosti. ČR realizuje a dále rozpracovává výstupy z NDPP v podobě cílů výstavby schopností. Nicméně je nezbytné, aby charakter národního plánování schopností odpovídal nejlepší praxi. V tomto ohledu chybí v současném plánování celá řada prvků, které je nezbytné do tohoto procesu zakomponovat. Zcela chybí analytická podpora plánovacího procesu objektivizujícího výstupy a posilujícího oprávněnost vojenských požadavků vůči politickému vedení rezortu obrany a státu. [12] Je potřebné důsledně provázat operační a obranné plánování. Základním předpokladem je vypracování scénářů a koncepcí možného použití ozbrojených sil determinujících požadavky na jejich schopnosti. Dále je potřebné aplikovat metodiku plánování podle schopností, což posiluje relevantnost plánování za nejistoty. Tento přístup by umožnil transparentně provázat požadavky na potřebné síly a prostředky k dosažení nezbytných schopností s požadovanými politickými a vojenskými efekty (cíli a úkoly). Pro stanovení požadavků na schopnosti a pro jejich porovnání se stávajícími a plánovanými schopnostmi je vhodné přijmout přístupy využívané Aliancí – popisy schopností, kódy schopností, referenční schopnosti, logiku srovnávání schopností a hierarchii schopností. Je to společný přístup jak v rámci NDPP, tak i obranného plánování Evropské Unie (European Defence Planning – EDP), plánování operací a národního plánování v případě některých členských zemí NATO.

Vlastní plánování ve fázi tři by mělo směřovat k vytvoření plánu, který komplexním způsobem rozpracuje požadavky na schopnosti po tzv. funkčních oblastech (metodika DOTMLPFI). Plánovací horizont by měl vzhledem k charakteru plánovaných činností

při rozvoji schopností ozbrojených sil přesahovat 15 let. Plán musí umožnit práci s operačními i zdrojovými riziky a nastavovat patřičným způsobem priority. Plán musí být vyhodnotitelný. Plán je nástrojem strategického řízení a tomuto požadavku by měla odpovídat i míra jeho podrobnosti. Podrobnější rozpracování a zpřesňování plánu by se odehrávalo v procesu střednědobého plánování.

Realizace a hodnocení plánu schopností, jako poslední fáze procesu obranného plánování, musí poskytnout zpětnou vazbu strategickému managementu nejlépe v čase blízkém reálnému. Tímto způsobem je možné plán upravovat a přijímat adekvátní manažerská rozhodnutí korigující odchylky od požadovaného stavu.

V průběhu diskuze byl formulován závěr, že obranné plánování rezortu MO ČR není adekvátně rozpracováno v zákonech, vnitřních předpisech a metodikách. Jeho úroveň je výrazně snižována absencí systematické analytické, modelovací a simulační podpory, založené na používání moderních metod a softwarových nástrojů běžně používaných u většiny aliančních partnerů. Obranné plánování musí být rovněž dostatečně stabilní a robustní, aby odolávalo krátkodobým a nesystémovým vlivům. Obranné plánování musí udávat směr platný po dlouhé časové období (přesahující minimálně 15 let), ale souběžně si musí udržet i dostatečnou flexibilitu reagovat na změny prostředí a dosaženou úroveň realizace.

Strategie vzdělávání personálu

V rámci konference došlo ke shodě na některých hlavních přístupech ke vzdělávání personálu. Primárně bylo konstatováno, že lidé jsou základním stavebním kamenem každé organizace a že vzdělávání personálu je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Rezort obrany získává svým systémem celoživotního vzdělávání významnou konkurenční výhodu na trhu práce, kterou je nezbytné dále posilovat.

Zaměstnance rezortu obrany je potřebné vybavit využitelným vzděláním provazujícím teorii a praxi, tímto způsobem bude posílena jejich kompetentnost a motivace. Potřebujeme posílit schopnost strategického (komplexního) a kritického myšlení, řešení problémů alternativními přístupy a schopnost přijímat nejvhodnější a informovaná rozhodnutí zahrnující nejen výstavbu, ale i použití sil a prostředků.

Kariérové kurzy není vhodné svým obsahem rozlišovat podle vojenské odbornosti. Pro všechny vojáky v dané hodnosti budou pojímány z pohledu společného působení sil a prostředků a výstavby jejich schopností – jointness.

Vzdělávání a odborné kurzy je žádoucí koncipovat tak, aby poskytly znalosti a dovednosti nejen pro současnou kariéru vojáka, ale také pro jeho další život. Obsah některých odborných kurzů bude potřebné upravit tak, aby byly uznány i pro rekvalifikaci. Tento přístup dává vojákům novou kvalifikaci a připravuje je pro další kariéru po ukončení jejich vojenské služby.

Je potřebné nalézt společné části v našich kariérových kurzech, které odpovídají Národnímu systému kvalifikací. Tímto krokem bude možné získat oprávnění k vydávání osvědčení v dané oblasti kvalifikace a vydávat vojákům certifikáty platné jak ve vojenském prostředí, tak i v civilním sektoru.

Čas na vzdělávání se zkracuje, je nezbytné intenzifikovat průběh vzdělávacího procesu a do výuky zařazovat odpovídající metody a nástroje. Distanční formy vzdělávání

(e-learning) je účelné využívat pro dosažení základní společné úrovně znalostí před zahájením prezenčních forem studia. Kombinované formy vzdělávání se neosvědčily. Absolventi prezenčních forem studia vykazují výrazně vyšší úroveň znalostí.

Ministerstvo obrany bude i nadále akceptovat zahraniční kurzy, které jsou srovnatelné s kariérovými kurzy. Pro harmonizaci znalostí vojáků v té samé hodnotě a zajištění stejné minimální úrovně znalostí musí absolvent zahraničního kurzu projít doškolením, v jehož rámci získá potřebné specifické znalosti např. obranná strategie ČR, národní systém krizového řízení apod.

Závěr

Současné vývojové trendy bezpečnostního a operačního prostředí vytvářejí zásadní výzvy pro zajištění bezpečnosti a obrany státu, koncepční výstavbu ozbrojených sil a jejich použití. Pro efektivní realizaci obranné politiky státu je zásadní stabilizovat a dále posilovat úroveň schopností systému obrany a připravenosti ozbrojených sil pro řešení nejnáročnějších scénářů jejich použití. K stabilizaci ozbrojených sil a zahájení jejího dlouhodobého rozvoje jsou s určitými omezeními nastaveny systémové podmínky a vytyčeny strategické cíle. Související zákony, strategické a koncepční dokumenty jsou schváleny vládou nebo jsou ve stádiu rozpracování či dokončování. Do těchto dokumentů jsou postupně promítány i aktuální výzvy bezpečnostního a operačního prostředí.

V dalším období je nezbytné dokončit rozpracované zákony, strategické a koncepční dokumenty a zahájit jejich realizaci. Do výstavby systému obrany státu a koncepčního rozvoje schopností ozbrojených sil je nezbytné zařadit inovativní přístupy, které je žádoucí generovat v široké komunitě odborníků na bezpečnost a obranu, politiků a vojáků. Posílení celkové efektivnosti obrany státu vyžaduje politickou odpovědnost, odbornou kompetenci a podporu veřejnosti. Zajištění bezpečnosti a obrany státu je sice odpovědností vlády, ale podílejí se všichni občané státu.

Výsledky této konference přináší některé náměty, které by se měly promítnout do formulování obranné politiky státu, jeho obranné strategie, výstavby schopností ozbrojených sil a inovaci některých vnitřních procesů (plánování, vzdělávání, strategická komunikace).

Článek obsahuje závěry z hlavních vystoupení a z diskuse na konferenci „Defence and Strategy“, který byla uskutečněna v Brně ve dnech 15. - 16. června 2015 v rámci projektu „TRENDY“. Cílem projektu, který má pokračování do poloviny roku 2016, je navrhnout praktická opatření pro řešení rozvoje systému obrany ČR zaměřené na výstavbu a rozvoj ozbrojených sil ČR s ohledem na předpokládaný vývoj bezpečnostního prostředí.

Poznámky k textu

- [1] Bližší informace o konferenci a jejich výstupech jsou k dispozici na <http://www.unob.cz/events/das2015/Stranky/Outcomes.aspx>
- [2] V roce 2006 vydaly členské země EU v průměru 1,72 % HDP na obranu. V roce 2010 to bylo pouze 1,65 % a v roce 2014 pak 1,38 %. Dostupné z: http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database
- [3] Robert Gates: The Security and Defense Agenda (Future of NATO). Brussels, June 10, 2011. Dostupné z: <http://www.defense.gov/speeches/speech.aspx?speechid=1581>

- [4] Zdroj údajů: IMF World Economic Outlook Database and SIPRI Military Expenditures Database, April 2013. Tamás Csiki: A gazdasági válság hatása Magyarország és egyes szövetséges államok védelmi reformjaira és stratégiai tervezésére I. SVKK Elemzések, 2013/9. p. 6., dostupné z: http://nit.uni-nke.hu/downloads/Elemzések/2013/SVKK_Elemzések_2013_10.pdf
- [5] Wales Summit Declaration [on-line]. [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm
- [6] The Military Doctrine of the Russian Federation 2014. Dostupné z: <http://www.rusemb.org.uk/press/2029>
- [7] Čl. 3 Washingtonské smlouvy zdůrazňuje odpovědnost jednotlivých členských zemí NATO za výstavbu vlastních obranných schopností.
- [8] Odborníci z Rakouska nabídli hodnocení bezpečnostního prostředí z pozice nečlena NATO, což jim podle jejich slov umožňuje skutečné bezpečnostní hrozby pojmenovávat.
- [9] Tradiční čtyři dimenze bojiště, tj. země, moře, vzduch a vesmír jsou nyní de facto rozšířeny o virtuální dimenzi kyberprostoru.
- [10] Wales Summit Declaration. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Wales, [cit. 2015-06-25] Dostupné z: http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm?selectedLocale=en
- [11] MELANDER, Erik a Magnus ÖBERG. The 'New Wars' Debate Revisited: An Empirical Evaluation of the Atrociousness of 'New Wars'. Uppsala Peace Research Papers [online]. 2006, (9) [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: www.pcr.uu.se/digitalAssets/67/67519_3uprp_no_9.pdf
- [12] V rámci NATO sehrává tuto roli agentura komunikační a informační (NATO Communication and Information Agency – NCIA). Schopností agentury využívá celá řada zemí k posilování národních plánovacích procesů. V rámci iniciativy Smart Defence existuje projekt, který mimo jiné umožňuje konsolidovat požadavky na služby agentury v oblasti školení a celkové analytické podpory plánování.