

Přístup k outsourcingu v ozbrojených silách USA a některá doporučení pro AČR

Nutnost vyrovnat se s poklesem vojenského rozpočtu v důsledku požadovaných velkých obranných a vojenských výkonů vede k rozšíření úlohy soukromého sektoru při zajišťování služeb také pro ozbrojené síly USA. V této stati prověřujeme, jakým způsobem v armádě USA přispívá outsourcing k dosažení úspor nákladů a jakým způsobem se postupuje při zapojování soukromého, ale i státního sektoru do plnění zakázek pro ozbrojené síly. Činíme tak na podkladě publikovaných zkušeností americké armády. Zkušenosti z dalších zemí Aliance lze nalézt v dalších zdrojích. [1] Dostupné jsou popsání tendence v zapojování vnějších zdrojů v Bundeswehru, britské armádě (britské „think tanks“) a dalších armádách NATO. [2]

Provést komplexní analýzu outsourcingu ve vojenském prostředí je velmi obtížné. Vycházíme z toho, že:

- ❑ Argumenty pro anebo proti outsourcingu uváděné v odborných časopisech jsou často ovlivněny snahami zájmových skupin, které buď na outsourcingu vydělávají, nebo na něm tráří, proto na těchto článcích bez odpovídající systémové analýzy nelze stavět.
- ❑ Neexistuje dostatek přístupných dat popisující smlouvy o outsourcingu v zahraničních armádách, což ztěžuje hodnocení, zda využití outsourcingu vede ke zvýšení efektivity atd.

Rozsáhlým zdrojem objektivních informací ve vztahu k USA jsou pro nás v tomto směru zprávy Nejvyššího kontrolního úřadu USA (GAO - General Accountability Office). Protože informace popisující využití outsourcingu mimo vlastní území a konkrétně pro podporu bojových operací jsou utajované, nelze toto v současnosti po kvantitativní stránce plně hodnotit. I když ani tomuto problému se nevyhýbáme, jak bude plynout z dalšího textu.

V případě, že outsourcing skutečně zvyšuje efektivnost, pak na základě poznatků získaných v průběhu zkoumání přístupů k outsourcingu v armádě USA chceme formulovat doporučení pro jeho účelnější využití v AČR. Vycházíme z toho, že transakční náklady mají v podmínkách armády mít snižující se velikost. Toto pojednání není vyčerpávající, ale je jej nutno chápat jako příspěvek k probíhající diskusi o místě, poslání, realizaci a využití outsourcingu v prostředí AČR.

1. Vývojové tendence zapojování vnějších zdrojů v americké armádě

V průběhu uplynulých padesáti let usilovalo Ministerstvo obrany USA o zapojení soutěže tržních sil do oblasti poskytování podpůrných služeb pro obranu. Již od poloviny 50. let minulého století byly federální agentury vedeny k tomu, aby – pokud usoudí, že je to efektivní – získávaly komerčně dostupné statky od soukromého sektoru. Tento přístup by v krátkosti mohl být vysvětlen pomocí jeho základního principu: vláda nebude soutěžit se svými občany o právo poskytovat jí služby.

V roce 1966 vydal Úřad managementu a rozpočtu (OMB - Office of Management and Budget) oběžník A-76, ve kterém formalizoval vládní přístup k získávání komerčních statků. V roce 1979 pak vydal Úřad managementu a rozpočtu příručku **A-76 Supplemental Handbook** k výše zmiňovanému oběžníku, jež obsahuje procedury, pomocí kterých se rozhoduje, zda mají být komerční aktivity vykonávány vnitřní jednotkou nebo jinou vládní agenturou, respektive soukromým sektorem.

Ministerstvo obrany označuje program procesů A-76 srovnávajících náklady jako **competitive sourcing**.

Od konce roku 1995 Ministerstvo obrany vede své podřízené složky k tomu, aby tam, kde je to možné, prováděly studie srovnávající náklady podle oběžníku A-76. Tento nový přístup znamená, že všechny aktivity vykonávané vnitřními jednotkami Ministerstvem obrany považované za komerční by měly být prověřeny procesem A-76, aby se ukázalo, kdo je dokáže nejefektivněji vykonávat. Pokud se ukáže, že soukromý sektor je efektivnější, je výsledkem tohoto procesu *outsourcing activity*.

V březnu roku 1996 Úřad managementu a rozpočtu provedl revizi příručky A-76 Supplemental Handbook, což vedlo k zlepšení schopnosti rozhodnout o tom, zda je vhodné komerční aktivitu vykonávat vlastními silami, nebo zda je vhodnější zapojit tržní síly. Úspory plynoucí z takto zvýšené efektivnosti mají sloužit k úhradě nákladů na modernizaci i k naplnění jiných potřeb, na které v důsledku poklesu obraných výdajů po skončení studené války nedostávají prostředky.

V roce 1998 byl vydán Federal Activity Inventory Reform Act (FAIR), který nově rozdělil všechny aktivity vykonávané vnitřními jednotkami veřejného sektoru na nezbytně vládní a komerční. Považujeme za vhodné dodat, že průběhu používání oběžníku A-76 se ukazovalo, že obsahuje určité chyby, které v konečném důsledku snižovaly výsledky jeho použití. Tento dokument byl neustále revidován. [3] Poslední nám známá revize proběhla v roce 2003. [4]

Outsourcing v ozbrojených silách je podporován celou řadou okolností a mimo jiné i rostoucími osobními náklady na vojenské příslušníky ozbrojených sil. Dochází tak ke stále většímu zapojování civilních osob do plnění vojenských úkolů, včetně vojenských zahraničních misí. Je tomu tak proto, jak uvádí odborné články, že probíhá neustálá redukce ozbrojených sil a „outsourcing“ vede k vytvoření situace, kdy ozbrojené síly nemají již žádné rezervní kapacity, kterými by mohly vyplnit „díry“ v případě výpadku již civilního dodavatele služeb.

V době války v Zálivu byl jeden civilista z pěti; v případě konfliktu v Bosně byl již jeden z deseti. [5] V konfliktu v Iráku se počet civilních zaměstnanců ještě zvýšil. [6]

Také vysoké osobní náklady na příslušníky ozbrojených sil vedou k zavedení outsourcingu v ozbrojených silách USA. V další úvaze vycházíme z dat z roku 2001. Činí-li totiž průměrný plat vyškoleného profesionálního vojáka 60 000 USD a vezmeme-li do úvahy daňovou zátěž, pak na tuto částku je nutné použít násobitel velikosti 2,5. V tomto případě činí roční personální náklady 150 000 USD. Z doby aktivních let, tj. od 22. do 55. roku, úhrnná cena vojenské pracovní síly činí (cena za dobu aktivní činnosti vojenského profesionála) činí 4 950 000 USD. Jestli poté pobírá vojenský důchod, který je placen z rozpočtu Ministerstva obrany a činí-li tento důchod 40 000 USD, a to po dobu 30 a více let, důchodové náklady představují 1 200 000 USD. Úhrnné personální náklady jsou tak 6 150 000 USD.

Dojde-li k nahrazení vojenského profesionála outsourcerem, který počítá se 100 USD na hodinu, pak roční náklady představují 184 000 USD. Za období 30 let pak celkové náklady

činí 5 520 000 USD. Možné úspory se blíží 600 000 USD za osobu. Celkové vyjádření úspor bude jistě větší, neboť ozbrojeným silám se dostane modernějších technologických postupů a modelů, které bude outsourcer aplikovat také v ozbrojených silách na úseku své činnosti.

Plán Ministerstva obrany USA spočívá v tom, že využívání vnějších zdrojů pro nahrazení vojenských funkcí má pokračovat tempem 10 000 funkcí ročně, což umožní zvýšit produktivitu práce a snížit náklady. Uvádí se, že v roce 2004 bylo 56 procent smluv uzavíráno na dodávku služeb, 44 procent na dodávku zboží. Na využívání vnějších personálních zdrojů je vynakládána již polovina osobních výdajů obranného rozpočtu USA. [7]

Proces outsourcingu má přinést také finanční úspory v zabezpečené nebojových činnostech. Tak např. podle zveřejněné zprávy z roku 2005 úspory z provozu skladů ozbrojených sil vytváří v průběhu pěti let hrubé úspory vyplývající z uzavřené zakázky 45,4 mil. USD. Pro objektivní posouzení uvádíme, že by mělo dojít ke 47,9 procentnímu zmenšení nákladů spojených se skladovacími funkcemi proti skladování pouze armádními jednotkami. Jednalo se o skladování na 18 místech. [8]

Pro úplnost musíme dodat, že proces outsourcingu ve vojenském prostředí je ve vojenském tisku také kritizován. Např. uvádí se, že federální zákon o konkurenčním výběru zdrojů odbory nezlepší práci státní správy, neušetří peníze daňovými plátcům, pouze dojde k tomu, že státní zaměstnanci nahradí soukromí dodavatelé, státní peníze se přesunou do soukromého sektoru. [9]

2. Ekonomické otázky outsourcingu

Outsourcing je ve světě využíván především jako jeden z nástrojů strategického řízení podniku, jmenovitě jako nástroj optimalizace spotřeby podnikových zdrojů při orientaci na základní strategické cíle podniku. Uplatnění outsourcingu ve vývoji pokročilo dále než v oblasti provozu. Může to být výslednicí intenzivní potřeby mobilizace kvalifikovaných zdrojů. Může to být klamný pocit, že v této oblasti není projev rizika nezvratný.

Outsourcing je využití vnějších zdrojů organizací k provádění firemních činností, které se obvykle považují za interní. Tato myšlenka není sama o sobě nová. Organizace často využívaly externí zdroje – automobilový průmysl se vždy spoléhal na výrobce komponent a téměř všechny podniky využívají externí profesionální služby jako právníky, účetní a reklamní agentury. V posledních letech jsme se stali více informováni o outsourcingu nejen proto, že se stal rozšířenějším a začal zasahovat více oblastí podnikání, ale protože se stal rovněž sofistikovanějším podnikatelským nástrojem. Stále více velkých outsourcingových vztahů je realizováno na bázi vyčlenění ze společnosti, podniků s cizí majetkovou účastí, partnerství a hlavně strategických spojení.

Outsourcing je pojem pocházející z angličtiny, výraz „to outsource“ znamená „vytěsnit“, „odsunout“. Česky bychom mohli outsourcing definovat jako **„využívání“ externích služeb.**

Outsourcing je takový stav, kdy vstup, který by jinak podnik získával z vlastních zdrojů, koupí od jiného podnikatelského subjektu jako službu, případně jako zboží. Tím odstraní interní činnosti související s obhospodařováním zdroje, a tento zdroj od sebe odsune – „out“. [10]

Pojem vyjadřuje možnosti pro optimalizaci podnikových funkcí a procesů pověřováním externích poskytovatelů služeb výkony, které byly předtím vykonávány vnitřními funkčními jednotkami podniku.

Přesně vzato, v hospodářském životě není outsourcing žádnou novinkou, neboť již po desetiletí běží kontinuální proces vyčleňování: oddělení nebo celé provozní části ze soukromých společností a organizací veřejné správy a jsou vyčleňovány a předávány jiným, zpravidla tržním subjektům.

Primárním motivem outsourcingu je dlouhodobě šetřit náklady avšak souběžně zkvalitňovat svou činnost. V jeho základě však vždy spočívá individuálně vynucená vazba, jednotlivých nákladových faktorů. Bezprostředně malé náklady očekává.

Je outsourcing možným nástrojem zvýšení efektivnosti a dosažení úspor nákladů? Jeho přívrženci tvrdí, že ano. Tvrdí, že soutěž s ním spojená přináší inovace, použití nových manažerských technik, nové nástroje a nové metody práce a umožňuje využívat služeb různých poskytovatelů pro různé úrovně služeb.

Kritici outsourcingu trvají na tom, že vede k nekvalitním a nespolehlivým službám a že soukromé firmy jsou méně spolehlivé než vnitřní jednotky. Dále pak uvádějí, že soukromé firmy jsou náchylnější k výpadkům a bankrotům a jsou méně schopné odolávat krizovým situacím. Přestože argumenty jak přívrženců, tak kritiků zřejmě odrážejí názory zájmových skupin, s oběma těmito názory souhlasíme. Rozdíl je totiž pouze v podmínkách, za kterých tyto názory platí:

- ❑ Outsourcing znamená zvýšenou efektivitu a úsporu nákladů v případě, že je výsledkem dobře zvládnuté soutěže.
- ❑ Outsourcing vede k nekvalitním a nespolehlivým službám a vyšším cenám, pokud není výsledkem dobře zvládnuté soutěže.

V současném nejistém finančním klimatu se více podniků než kdykoliv dříve rozhoduje využít pro své podružné činnosti služby specializovaných poskytovatelů. To platí zvláště pro služby. K tomu může vést mnoho příčin, z nichž nejdůležitější jsou:

- zrychlení výhod *reengineeringu*,
- zvýšení koncentrace společnosti na její primární činnost,
- snížení a kontrola provozních nákladů,
- získání přístupu k prvotřídním zdrojům, které nejsou k dispozici interně,
- uvolnění interních zdrojů pro jiné účely,
- sdílení rizika s jinými.

Úspěšný outsourcing je založen na silném partnerství se společně sdílenou vizí. Vůdčí společnosti, které vytvořily úspěšná outsourcingová partnerství, identifikují faktory kritické pro úspěch společnosti jako:

- strategická vize a plán,
- volba správného dodavatele,
- podpora a angažovanost nadřízených,
- pozornost věnovaná personálním záležitostem,
- krátkodobé finanční zdůvodnění,
- využití externí expertizy při vytváření outsourcingového partnerství.

A sdílené s outsourcingovým partnerem:

- pochopení firemních záměrů a cílů,
- náležitě strukturovaný kontrakt,

- nepřetržité řízení vztahů,
- otevřená komunikace s kompetentními jednotlivci a skupinami.

Co bychom měli hledat u outsourcingového partnera? Volba správného partnera je kritická pro úspěch společné spolupráce. Náklady nejsou jediným ani nejdůležitějším zřetelům. Právě tak důležité je, aby měl partner dobrou pověst s kvalitními referencemi a vyhovoval svým kulturním prostředím. Důležitý je také široký a flexibilní rozsah zdrojů a společné chápání významu kvality. Pak je zde umístění outsourcingového partnera a jeho schopnost poskytnout přidanou hodnotu. Samozřejmě, že cenu a flexibilitu kontraktu nelze ignorovat, jsou však pouze součástí celkového obrázku.

V procesu outsourcingu má významné místo vnitřní jednotka. **Vnitřní jednotkou** rozumíme takovou část určité organizace, která vykonává určité relativně samostatné aktivity, čímž přispívá k jejímu chodu. Tato vnitřní jednotka v rezortu obrany, ale obecně i v celém veřejném sektoru je zákonem ochráněna před konkurencí, a proto na ni lze pohlížet jako na monopol. Skutečnost, že vnitřní jednotka má monopolní postavení společně se systémem odměňování zaměstnanců veřejného sektoru a existencí silných neformálních organizačních struktur v rámci veřejného sektoru vede k značné neefektivnosti její činnosti.

Všechny aktivity vykonávané vnitřními jednotkami v rámci organizace lze rozdělit do dvou skupin: kmenové a nekmenové. **Kmenové aktivity** jsou ty, které tvoří hlavní funkční náplň organizace. Organizace se na tyto aktivity specializuje a dosahuje proto v jejich vykonávání větší efektivity ve srovnání s vykonáváním nekmenových aktivit. Lze tedy předpokládat, že pokud organizace vykonává některou aktivitu jako kmenovou, vykonává ji efektivněji než jiná organizace, která tu stejnou aktivitu vykonává jako nekmenovou. Toto rozdělení v žádném případě neznamená, že nekmenové aktivity jsou podřadné. Kvalitní vykonávání kmenových aktivit je podmíněno řádným vykonáváním nekmenových aktivit. Proto jsou obě stejně důležité.

Aktivity vykonávané vnitřními jednotkami ve veřejném sektoru, a tedy i v rezortu obrany, lze obdobným způsobem rozdělit opět do dvou skupin: nezbytně-vládni a komerční. Nezbytně vládní aktivity jsou takové, které jsou tak úzce spojeny s veřejným zájmem, že je mohou vykonávat pouze státní zaměstnanci, tyto aktivity lze zároveň považovat za kmenové.

Komerční aktivity [11] jsou takové aktivity, které nejsou tak úzce spojeny s veřejným zájmem, proto mohou být vykonávány i jinými než vládními zaměstnanci, tyto aktivity lze považovat za nekmenové. [12]

Z hlediska outsourcingu je nutné *analyzovat stav monopolu v dané oblasti*. Monopol vytváří situaci, ve které na trhu existuje jediný nabízející určitého statku. To mu dává možnost, v případě, že poptávající nemají možnost spotřebu omezit ani substituovat, určit jednotkovou cenu své produkce tak vysokou, jakou budou poptávající schopni zaplatit. Tato cena je obvykle vyšší než jsou mezní náklady na tuto produkci. Takováto situace nabízejícího ničím nenutí hledat způsoby, jak snížit vlastní náklady, což vede k neefektivnosti a stagnaci.

Dříve jsme zmínili, že vnitřní jednotku lze považovat za monopol. Platí pro ni tedy to samé? Ve skutečnosti ne. Vnitřní jednotka není jediným vykonavatelem této aktivity na trhu v širším slova smyslu. Ve většině případů u komerčních aktivit existuje v rámci soukromého sektoru konkurenční trh vykonávání těchto aktivit. Protože je tento trh konkurenční, jsou jednotliví nabízející nuceni hledat způsoby jak minimalizovat svoje náklady, a tím dosahovat efektivity. Navíc nabízející této aktivity ji vykonávají jako svoji kmenovou, což opět znamená vyšší efektivity. Z těchto důvodů jsou firmy ze soukromého sektoru efektivnější.

Jako možné řešení neefektivnosti vykonávání komerčních aktivit v rámci veřejného sektoru se tedy nabízí možnost odstranit institucionální bariéry, které z vnitřní jednotky činí monopol a vystavit ji konkurenci veřejného sektoru.

Tento proces má dva možné výsledky: Vnitřní jednotka sníží svoje náklady a ukáže se jako efektivnější než soukromý sektor a vykonává aktivitu nadále, nebo pokud se ukáže, že toto je efektivnější, dojde k outsourcingu vykonávání této aktivity. V obou případech se zvýší efektivnost vykonávání této aktivity a je možno očekávat úspory.

S tímto řešením jsou spojena určitá rizika, která mohou očekávanému zvýšení efektivnosti zabránit. Hlavním z nich je případné oportunistické chování firem ze soukromého sektoru. Outsourcingem aktivity obvykle zaniká vnitřní jednotka, což znamená, že pokud trh vykonávání této aktivity není konkurenční, firma ze soukromého získá monopolní postavení, které bude zneužívat. Za tímto účelem mohou firmy podhodnocovat svoje předpokládané náklady, aby ve srovnání zvítězily s tím, že si vyjednejí lepší podmínky ve chvíli, kdy již nebude existovat vnitřní jednotka a ostatní firmy ze soukromého sektoru nebudou schopné nebo ochotné rychle převzít vykonávání této aktivity.

Dalším rizikem je to, že vykonávání kmenových aktivit je do značné míry podmíněno vykonáváním nekmenových aktivit. To znamená, že outsourcing komerčních aktivit v případě, jejichž špatného vykonávání soukromým sektorem, může ohrozit činnost celé organizace (v našem případě operační způsobilost nebo obranyschopnost). Nevyřešenou otázkou tak zůstává situace, kdy firma ze soukromého sektoru musí vykonávat aktivitu za nepříznivých, původně nepředpokládaných podmínek (v případě války, mimo území státu atd.).

Posledním, ale ne nejmenším rizikem je skutečnost, že ti, kdo o outsourcingu ve veřejném sektoru rozhodují, nejsou ve většině případů motivováni k tomu, aby rozhodovali ve prospěch organizace.

Je potřeba si také uvědomit, že proces srovnání efektivnosti vnitřní jednotky a soukromého sektoru je neodkladně spojen se vznikem transakčních nákladů, nemusí vždy znamenat úspory a má tedy smysl pouze tehdy, jestliže transakční náklady nepřekročí úspory vzniklým zvýšením efektivnosti. Na outsourcing je tedy nutno pohlížet jako na možný výsledek procesu a ne jako na cíl.

3. Oběžník A-76: Federální přístup k vykonávání komerčních aktivit ve veřejném sektoru

Podle Úřadu managementu a rozpočtu a rozpočtového oběžníku A-76 se uvádí, že jsou to aktivity, které jsou považovány za komerční aktivity. Ty jsou definovány jako aktivity, „jejichž výsledkem je produkt či služba, která se získává, či by bylo možno ji získat ze zdroje privátního sektoru“. Mohou se stát předmětem kompetice. Funkce, které jsou ze své vnitřní podstaty vládní (jsou definovány jako funkce, které musí být díky svému těsnému spojení s veřejným zájmem svěřeny federálním zaměstnancům), se nesmí otevírat konkurenci soukromého sektoru.

Určení toho, o jaký typ funkce se jedná, se opírá o celou řadu faktorů, mezi něž patří i míra požadované vládní kontroly a dohledu. [13]

A-76 je proces pojmenovaný podle oběžníku OMB A-76 z roku 1966, který ustavuje federální přístup k vykonávání komerčních aktivit v celém veřejném sektoru. V tomto procesu se formou vystavení řízené soutěži provede srovnání nákladů, vnitřní jednotky a soukromého

sektoru, na vykonávání konkrétní aktivity. Na základě tohoto srovnání se pak rozhodne, zda bude aktivita nadále vykonávána původní vnitřní jednotkou, jinou vnitřní jednotkou v rámci veřejného sektoru nebo dojde k outsourcingu této aktivity. Pokud se přistoupí k outsourcingu a aktivitu bude vykonávat firma ze soukromého sektoru, nastane uspořádání, ve kterém soukromá firma využívá vybavení ve vlastnictví vlády – Government Owned Contractor Operated (GOCO) Arrangement. [14]

3.1 Popis procesu A-76

V této část vycházíme z oběžníků OMB A-76 [15] a z A-76 Supplemental Handbook. Proces A-76 se skládá z osmi základních fází [16]:

1. Předběžné plánování.
2. Veřejné oznámení.
3. Vytvoření dokumentů Performance Work Statement (PWS), tj. vyhlášení požadavků na práce, které se mají vykonat, a Plán dohledu na zajištění jakosti (QASP - Quality Assurance Surveillance Plan)
4. Smlouvání.
5. Nezávislé posouzení.
6. Vyjednávání.
7. Srovnání nákladů.
8. Administrativní odvolání.

Každá ze výše uvedených fází je důležitá, má své místo v procesu zapojování tržních sil. Z hlediska poznané praxe v našich podmínkách chceme upozornit především na fázi, kde se vyhledávají požadavky na práci a s tím související plán zajišťování a zjišťování kvality.

Předběžné plánování

Prvním krokem v procesu A-76 je fáze předběžného plánování. V této fázi tým komerčních aktivit (Commercial Activity Team) rozhoduje o tom, jak spojit funkce, které spolu logicky souvisejí, do obchodní jednotky (SBU - Single Business Unit), která se vystaví řízené soutěži. Tento tým má za úkol spojit tyto funkce takovým způsobem, aby výše zmíněná soutěž byla úspěšná.

Fáze veřejného oznámení

Dalším krokem je fáze veřejného oznámení, ve které je rozhodnutí vystavit funkci soutěži oznámeno entitám, jako je Kongres, zaměstnanci vnitřní jednotky a místní společnosti.

Tvorba dokumentů

Jedná se o dokumenty Performance Work Statement (PWS), to jest Popis práce, a Quality Assurance Surveillance Plan (QASP), tj. Plán dohledu na zajištění jakosti. Poté, co je rozhodnutí vystavit jednotku soutěži schváleno, začne tým komerčních aktivit bezodkladně pracovat na tvorbě dokumentu Popis práce a na dalším dokumentu Plán dohledu na zajištění jakosti (PWS/QASP). Popis práce definuje technické, funkční a kvalitativní charakteristiky práce, která má být vykonávána, identifikuje nezbytné funkce, jež mají být prováděny, určuje standardy kvality služby včetně místa, kde práce rámci této služby bude prováděna, pracovních jednotek, množství a kvality těchto jednotek a časového harmonogramu.

Popis práce slouží jako pracovní rámec a představuje základ pro výpočet nákladů. Zároveň se vytváří Plán dohledu na zajištění jakosti, který popisuje metody inspekce, požadované zprávy a zdroje nutné k naplnění práce obsažené v Popisu práce. Tento dokument také popisuje metody jakými vládní zaměstnanci budou hodnotit činnost vnitřní jednotky nebo soukromé firmy za účelem zajištění, že standardy obsažené v Popisu práce jsou naplněny v rámci uvedených nákladů. Po dokončení těchto kritických dokumentů následuje fáze Smlouvání.

Smlouvání

V průběhu tohoto kroku důstojník, který je zodpovědný za uzavření smlouvy (CO - Contract Officer) určí typ smlouvy, který se použije. Jakmile je určen typ smlouvy nejvhodnější pro dokument Popis práce z předchozího kroku, je vytvořen dokument Žádost o návrhy – Request For Proposals (RFP), respektive žádosti o návrhy (vyžádání nabídek při zahájení výběrového řízení). Dokument je následně vydán takovou formou, aby se o něm dozvěděli případní zájemci ze soukromého sektoru a mohli na něho reagovat. Ve chvíli jeho vydání musí být již vytvořeny i další dokumenty. Tyto dokumenty spadají do dvou kategorií. První kategorií je Management Plan (MP) tj. Plánu řízení a druhou Independent Review Step (IRS), tj. Krok nezávislé kontroly. Časově nejnáročnější a s největším úsilím spojená je tvorba Plánu řízení.

Plán řízení je dokument, který načrtává změny vnitřní jednotky, které vyústí ve vládní Most Efficient Organization (MEO), tj. nejefektivnější vládní organizaci, která bude soutěžit se soukromým sektorem o další vykonávání aktivity. MEO poskytuje základ pro odhad nákladů na vykonávání příslušné aktivity vlastními silami (IHCE - In-House Cost Estimate), tj. odhad vlastních nákladů. Nejefektivnější vládní organizace může být mixem vládních zaměstnanců a smluvních dodavatelů ze soukromého sektoru.

Plán řízení se skládá ze čtyř dílčích dokumentů: Nejefektivnější vládní organizace, Odhad nákladů na vykonávání příslušné aktivity vlastními silami, Technical Performance Plan (TPP), tj. Plán způsobu vykonávání, a Transition Plan (TP), tj. Plán přeměny vnitřní jednotky v nejefektivnější vládní organizaci.

Popis práce je podkladem pro Plán řízení, jehož důležitou částí je dokument Nejefektivnější vládní organizace. Po vytvoření Nejefektivnější vládní organizace se pomocí odhadu vlastních nákladů počítají její náklady. Odhad vlastních nákladů obsahuje osobní náklady, náklady na materiál a energie, režijní náklady a ostatní specificky oceňované náklady jako je: znehodnocení kapitálu, půjčky, údržba a opravy, pojištění, cestovné, náklady na smluvní dodavatele a ostatní přidružené náklady.

Odhad vlastních nákladů obsahuje odhad nákladů nejefektivnější vládní organizace na výkon aktivity tak, jak je definovaná v žádosti o návrhy. Tým komerčních aktivit vloží tyto náklady do formuláře pro porovnání nákladů (Cost Comparison Form) vytvořeného softwarovým modelem COMPARE [17] Je důležité nezaměňovat Odhad nákladů na vykonávání příslušné aktivity vlastními silami (IHCE) za nezávislý vládní odhad (IGE - Independent Government Estimate), který slouží pro odhad nákladů a zisku na výkon práce obsažené dokumentu Popis práce a používá se pro hodnocení nabídek ISSA (Inter-Services Support Agreement) a soukromého sektoru.

Důstojník odpovědný za uzavření smlouvy vytváří IGE a používá ho k tomu, aby rozhodl, zda jsou nabídky soukromého sektoru a ISSA reálné. Další částí Plánu řízení je Plán způsobu vykonávání. Plán způsobu vykonávání popisuje způsob, jakým bude nejefektivnější vládní organizace vykonávat práci obsaženou v dokumentu Popis práce, pokud ve srovnání nákladů zvítězí. Poslední částí Plánu

řízení je Plán přeměny vnitřní jednotky v neefektivnější vládní organizaci. Plán přeměny vnitřní jednotky načrtává způsob, jakým se stávající vnitřní jednotka změní na neefektivnější vládní organizaci v případě jejího vítězství, nebo jak umožní soukromé firmě vykonávat aktivitu.

Nezávislé posouzení

V tomto kroku posuzuje Source Selection Evaluation Board (SSEB) tj. Komise pro hodnocení výběru zdroje Management Plan. Tento krok má za úkol potvrdit, že vládní plán je schopný naplnit PWS prostřednictvím zdrojů uvedených v Neefektivnější vládní organizaci a jeho náklady uvedené v IHCE jsou opodstatněné. Ve chvíli, kdy SSEB obdrží všechny nabídky od MEO i soukromého sektoru, proces pokročí do fáze vyjednávání.

Vyjednávání

V tomto kroku důstojník odpovědný za uzavření smlouvy diskutuje s nabízejícími, aby vyjasnil nesrovnalosti spojené s náklady nebo technickými parametry jejich návrhů. Důstojník odpovědný za uzavření smlouvy může vést tyto diskuze podle potřeby se všemi, s některými nebo s žádným z nabízejících. V tomto bodě neefektivnější vládní organizace není součástí výběru a porovnávají se pouze nabídky soukromého sektoru a ISSA.

ISSA je nabídka některé jiné vnitřní jednotky z veřejného sektoru. Proces A-76 umožňuje všem vnitřním jednotkám, které jsou součástí veřejného sektoru účastnit se soutěže jako firmy ze soukromého sektoru.

Až se tyto diskuze skončí, všichni nabízející mají stejné množství času, aby mohli revidovat svoje návrhy a předložili je k závěrečnému porovnání panelu technického vyhodnocení (Technical Evaluation Panel). Následně pak důstojník odpovědný za uzavření smlouvy vybere nejlepšího kandidáta pro porovnání s vládní MEO. Tento výběr je posledním krokem před skutečnou soutěží mezi veřejným a soukromým sektorem.

Srovnání nákladů

Posledním krokem v tomto procesu je srovnání nákladů. V tomto kroku důstojník odpovědný za uzavření smlouvy s pomocí SSEB vybere, na základě nákladů uvedených ve formuláři Cost Comparison Form (CCF), tj. Formulář pro srovnání nákladů, tu nabídku, která Ministerstvu obrany přináší nejvyšší celkovou hodnotu. [18]

Nejvyšší celková hodnota je ta, která vládě nabízí nejvíce ve smyslu kvalitního výkonu za nejlepší cenu. Vládní aktivita bude přenechána k vykonávání soukromého sektoru, pokud je vítězná nabídka soukromého sektoru nižší o 10 procent v nákladech na pracovní sílu nebo o 10 milionů dolarů nižší po dobu trvání smlouvy než nabídka vnitřní jednotky. [19]

Dřívější studie federálních kontraktů outsourcingu naznačují že, i když se předpovídají úspory v rozmezí 20–30%, tyto předpovědi jsou často založeny na počátečních odhadech, a neodpovídají dlouhodobým skutečným úsporám. Skutečné úspory jsou často podstatně nižší, a v některých případech dokonce i nulové.

Administrativní odvolání

V některých případech není krok srovnání nákladů posledním. Poté, co důstojník odpovědný za uzavření smlouvy provede svoje konečné rozhodnutí, mohou neúspěšní nabízející zpochybnit jeho rozhodnutí skrze proces administrativního odvolání. Toto právo je vyhrazeno pro možnost vyjádřit jakékoliv pochybnosti ohledně správnosti hodnocení a fáze srovnání nákladů.

3.2 Druhy procesu A-76

V praxi existují dva druhy procesu A-76: standardní a zkrácený. [20] Při **standardním procesu** podle oběžníku A-76 je stanoveno, že proces musí být dokončen do 12 měsíců, s možným prodloužením až o 6 měsíců ve výjimečných podmínkách. V průběhu standardního procesu vnitřní jednotka vždy vytváří MEO, která soutěží s nabídkami firem ze soukromého sektoru. Standardní proces musí proběhnout vždy, když aktivita, jíž se týká je vykonávána vnitřní jednotkou se součtem více než 65 FTE (Full-Time Equivalent). [21]

Při **zkráceném procesu**, v případě prvního druhu zkráceného procesu, vnitřní jednotka spočítá náklady na to, jak aktivitu vykonává v současnosti, a na základě průzkumu trhu je porovnává s náklady soukromého sektoru nebo náklady vyjednanými v souladu se směrnicí Federal Acquisition Regulation (FAR), tj. Federální akviziční směrnici.

V případě druhého druhu zkráceného procesu vnitřní jednotka vytváří MEO stejně jako v případě standardního procesu. Zkrácený proces nesmí trvat déle než 90 dní, s případným prodloužením o 45 dní v případě, že vnitřní jednotka vytváří MEO. Zkrácený proces může být použit u aktivit, které vykonává vnitřní jednotka se součtem méně než 65 FTE nebo jakýmkoliv počtem vojenských zaměstnanců.

3.3 Zkušenosti s použitím procesu A-76

Při zpracování této části vycházíme ze zpráv General Accounting Office (GAO). [22]

Vybrané případy použití oběžníku A-76. Pro účely této práce jsme vybrali 9 z 53 procesů A-76 ukončených v období od října 1995 do března 1998. Toto období jsme zvolili proto, že od této doby uplynul již dostatek času potřebný pro vyhodnocení jejich úspěšnosti a posouzení, zda použití A-76 přineslo zvýšenou efektivnost a úspory nákladů. Seznam výše jmenovaných procesů je uveden v **tab. 1**.

Místo	Funkce	Ovlivnilo pracovních míst	Vítěz	Přineslo úspory
Redstone Arsenal, Alabama	Údržba raket	52	MEO	Ano
Fort Rely, Kansas	Skladování	29	Soukromý sektor	Ne
San Diego, Kalifornie	Péče o děti	33	Soukromý sektor	Ano
San Diego, Kalifornie	Rodinné služby	88	Soukromý sektor	Ano
Altus Air Force Base, Oklahoma	Údržba letadel	1444	MEO	Ano
Laughlin Air Force Base, Texas	Správa základny	278	Soukromý sektor	Ano
Laughlin Air Force Base, Texas	Údržba raketových motorů	50	Soukromý sektor	Nejisté
Wright-Peterson Air Force Ohio	Správa základny	499	Soukromý sektor	Ano
Columbus, Ohio	Finanční správa	240	MEO	Ano

Tab. 1: Vybrané procesy A-76

Výsledky použití A-76

Po tom, co proběhlo devět výše jmenovaných procesů A-76, očekávaly se z nich úspory v celkové výši 290 milionů dolarů, což činilo téměř polovinu z celkové výše úspor vyplývajících z prověření všech 53 aktivit v procesu A-76. Navzdory tomu, že u každého z těchto procesů se vyskytly okolnosti, které ztížily hodnocení jejich úspěšnosti, dostupná data ukazují, že nejméně sedm z nich skutečně přineslo zvýšení efektivnosti a úspory nákladů. U dvou zbývajících procesů nedostatečná data znemožnila rozhodnutí o úsporách v jednom z nich a problémy s výkonem a předčasné ukončení smlouvy po 20 měsících zabránilo dosažení úspor v druhém z nich.

Důležité ale je, že i u sedmi prvně jmenovaných případů dosažené úspory byly vždy nižší, než očekávané. V průběhu zjišťování příčin tohoto rozdílu jsme identifikovali určité problémy spojené s procesem A-76.

Problémy procesu A-76

Navzdory skutečnosti, že proces A-76 je v teoretické rovině velice jednoduchý, jeho použití často nevede k očekávanému zvýšení efektivnosti, a pokud vede, potom ne v předpokládaném rozsahu.

To je způsobeno různými problémy. Tyto problémy lze rozdělit do dvou skupin na problémy spojené s odhadem vlastních nákladů a problémy s vlastním procesem.

Problémy spojené s odhadem vlastních nákladů

Obecně lze říci, že znalost vlastních nákladů je nedostatečná. To je způsobeno čtyřmi hlavními příčinami [23]:

- ❑ Skutečné vlastní náklady na vykonávání aktivity nejsou známy a jako základ pro jejich odhad slouží tabulkově vymezené náklady na pracovní sílu. Důležitým faktem je opomíjení možnosti substituce práce kapitálem. Pro odhad úspor se pak používá redukce pracovních míst spojená s tvorbou MEO.
- ❑ Náklady na pracovní sílu se vypočítávají pomocí tabulkových počtů pracovních míst. Protože počty obsazených pracovních míst jsou obvykle nižší než tabulkové, očekávané úspory jsou tudíž nadhodnoceny.
- ❑ Výpočet nákladů na pracovní sílu je založen na průměrné mzdě. Tento výpočet je opět nepřesný, protože skutečná mzda zaměstnanců se často podstatně liší od průměrné.
- ❑ Výpočet režijních nákladů je opět založen na osobních nákladech a vypočítává se jako 12 procent osobních nákladů.
- ❑ Transakční náklady spojené s procesem A-76 a následnou implementací jeho výsledků – tvorbou MEO, nebo outsourcingem – nejsou odpočteny od sumy předpokládaných úspor. To opět vede k jejich nadhodnocování.

Kromě výše uvedených problémů s oceňováním vlastních nákladů se dále vyskytují i problémy vznikající z podstaty A-76. Mezi tyto problémy patří [24]:

- ❑ Nedostatek personálu. V procesu A-76 je nezbytné vytvořit tři různé týmy, které mají plnit úkoly, jejichž cíle jsou často protichůdné. Protože není dostatek zaměstnanců pro vytvoření těchto třech samostatných týmů, dochází často ke konfliktu zájmů.

- Nedostatek zkušeností. Skutečnost, že členové těchto týmů musí plnit kromě povinností spojených s působením v těchto týmech i svoje běžné pracovní povinnosti, negativně ovlivňuje jejich činnost. Každá jednotka, základna atd. si proces A-76 řídí sama. To znamená, že zkušenosti nabyté v tomto procesu se v ozbrojených silách nezachovávají. Proti tomu v soukromém sektoru působí odborní poradci, kteří prošli šesti nebo sedmi těmito procesy. Výsledkem této skutečnosti je znevýhodnění vnitřní jednotky ve fázi srovnání nákladů.
- Další problém spojený s nezkušeností členů týmů: Špatně vytvořený PWS. To, že tým komerčních aktivit s jeho tvorbou nemá zkušenosti spolu se skutečností, že proces jeho tvorby není normativně upraven, vede k tomu, že PWS obvykle podhodnocuje anebo nadhodnocuje množství práce spojené s vykonáváním aktivity. PWS navíc neodráží práci, která není přímo spojená s vykonáváním aktivity, ale vnitřní jednotka ji doposud vykonávala.
- Problémy vznikající při tvorbě a hodnocení MEO. Ti, kdo MEO hodnotí, jsou často její součástí, což opět znamená konflikt zájmů. Na proces A-76 se navíc často nepohlíží jako na případný outsourcing x pracovních míst, ale jako na možný negativní dopad na x rodin.
- Problémy se softwarovým modelem COMPARE, který vyhodnocuje a srovnává náklady jednotlivých soutěžících, jsou bezprostředně spojeny s celkovým přístupem ke sledování nákladů v procesu A-76. Tento model se zaměřuje především na osobní náklady, což je nedostatečné. Navíc nepočítá s takovými proměnnými, jako je morálka, zkušenosti nebo vojenská kultura.

Otázka outsourcingu v době bojového nasazení

V USA není otázka outsourcingu v době války řešena žádným zvláštním způsobem. Očekává se, že soukromé firmy splní smluvní závazky jak v míru, tak v době války. V **tab. 2** jsou uvedeny počty civilních zaměstnanců podílejících se na zabezpečování vojenských misí v Iráku, na Balkáně a v Latinské Americe. [25] Cílem tohoto najímání je: ušetřit peněžní prostředky, ale především uvolnit profesionální vojáky pro bojové jednotky a k plnění úkolů v přední linii.

Tab. 2

Válka/Konflikt	Civilní zaměstnanci	Vojáci	Poměr
revoluce	1 500 (odhad)	9 000	1:6 (odhad)
mexicko-americká válka	6 000 (odhad)	33 000	1:6 (odhad)
americká občanská válka	200 000 (odhad)	1 000 000	1:5 (odhad)
první sv. válka	85 000	2 000 000	1:2
druhá sv. válka	734 000	5 400 000	1:7
korejský konflikt	153 000	393 000	1:2,5
vietnamský konflikt	70 000	359 000	1:5
<i>Pouštní bouře</i>	9 000	400 000+	1:5
Bosna	300	3 000	1:10

Pramen: genmjr. George Hammontree. Contractors on the Battlefield. In: *Army Logistician*, vol. 30. No 6, Nov-Dec 98, 18. Citováno podle: http://www.aflma.hqmil/lgj/LogDim2003_pdf,22 Aug 03. Převzato z časopisu *Air Force Journal of Logistics*, 2004, vol. 28, No. 3, s. 14.

3. 4. Zkušenosti amerických ozbrojených sil s outsourcingem

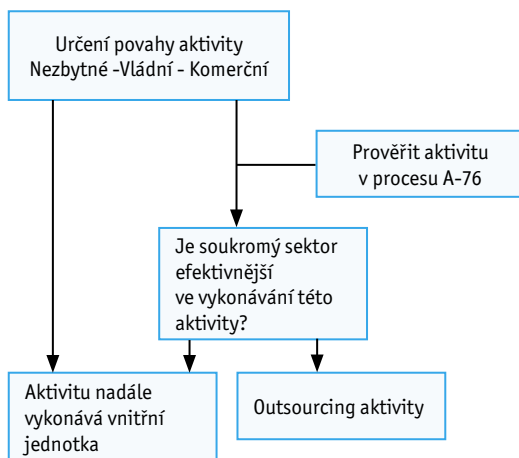
V USA existují téměř padesátileté zkušenosti s outsourcingem v prostředí obrany. V průběhu této doby se zde vytvořil celkový přístup k outsourcingu, který si klade za cíl prověřit všechny komerční aktivity vykonávané vnitřními jednotkami Ministerstva obrany v procesu, jenž rozhodne, zda není výhodnější přenechat jejich vykonávání soukromému sektoru.

Tento proces se nazývá **A-76** podle oběžníku *Office of Management and Budget (OMB) A-76* z roku 1966, ve kterém byl formalizován. Pro tento proces je dále důležitý dokument *Federal Activity Inventory Reform (FAIR) Act* z roku 1998, jenž určuje, které aktivity vykonávané vnitřními jednotkami Ministerstva obrany lze považovat za komerční a mohou tím pádem být předmětem A-76. V průběhu let byly v procesu A-76 identifikovány určité chyby což vedlo k jeho četným revizím, ale v současnosti lze říci, že outsourcing, který je jeho výsledkem skutečně přináší zvýšení efektivity a úspory.

Na druhou stranu stále existují problémy, které brání v maximalizaci těchto úspor. Hlavním z nich je nepřesné určování vlastních nákladů.

V USA platí ve vládních kruzích shoda v tom, že outsourcing v prostředí obrany je vhodným nástrojem pro zvýšení efektivity a dosažení úspor. [26] V této zemi se ozbrojené síly nesnaží využívat kapitál soukromého sektoru pro budování dlouhodobých investic.

V USA existuje ze strany veřejnosti i Kongresu neustálý tlak na snižování rozsahu veřejného sektoru. Jedním z prostředků, kterým toho má být dosaženo je outsourcing. Outsourcing zde má sloužit jako nástroj zvýšení efektivity a tvorby úspor ale je zde využíván i z politických důvodů. Outsourcing je zde také často zneužíván zájmovými skupinami tím, že se ve směrnici FAIR zaměřují u komerčních aktivit slovo „mohou“ za „mají“ být předmětem outsourcingu. Soukromý sektor je zde tedy preferován před veřejným. [27]



Obr. 1: Proces hodnocení případného přijetí outsourcingu

Jiná situace byla ve Velké Británii. Navzdory tomu, že v 80. letech byl ve Velké Británii mnohdy preferován soukromý sektor před veřejným, v době labouristické vlády se příčiny jeho využití změnilý z ideologických na praktické. Dnes zde není preferován soukromý sektor před veřejným, ani obráceně. [28]

Platí zde požadavek, že vše musí být definováno pouze v podobě výstupu, a ne v podobě činností nebo výstupů, což jediné umožní firmě ze soukromého sektoru využít její schopnosti a know-how a zvolit nejlepší způsob splnění těchto požadavků [29][30].

Proces rozhodování o případném outsourcingu v Ministerstvu obrany USA může být shrnut následujícím způsobem [31]:

1. Každá vnitřní jednotka označí aktivity, které vykonává a které nejsou nezbytně vládní.
2. Všechny aktivity označené tímto způsobem budou prověřeny v procesu A-76.

Proces rozhodování o outsourcingu v Ministerstvu obrany USA je zobrazen na **obr. 1**.

4. Obecné problémy outsourcingu z pohledu zadavatele – AČR

Pro překonání problémů s procesem outsourcingu v AČR doporučujeme vytvořit pro oblast outsourcingu autoritu podobnou britské PPPU (Public-Private Partnership Unit). [32] Předpokládáme totiž, že její vytvoření a řádné fungování umožní zdárný rozvoj využití outsourcingu a pomůže překonat problémy a také, že lepší výsledky outsourcingu lze v brzké době realizovat. Všechny aktivity označené jako komerční by měly být prověřeny v soutěžním procesu. [33] I když z určitých důvodů považujeme tyto odhady za nadsazené a souhlasili bychom pouze například s desetiprocentními úsporami, znamenalo by prověření všech výše zmiňovaných aktivit více než pětiprocentní úspory v rezortu obrany. To v případě AČR činí více než dvě miliardy korun ročně. Dále platí, že tam kde je to možné, tam využít kapitál soukromého sektoru.

Využití kapitálu soukromého sektoru přináší nepochybné výhody. Považujeme proto za chybu, spokojit se pouze s výhodami, které přináší vystavení vnitřní jednotky konkurenci a nevyužít i výhody plynoucí z využití jeho kapitálů. Je nutné zvažovat outsourcing v rozsahu, ve kterém jeho využití maximalizuje hodnotu za peníze. Jestliže existuje možnost vzniku synergického efektu v případě vystavení konkurenci několika podpůrných funkcí společně, vždy tuto možnost využít. Předtím než se provede outsourcing jednotlivých aktivit, které spolu logicky souvisejí, samostatně, zvážit provedení outsourcingu všech těchto aktivit dohromady.

Požadavek v případě vyhlášeného outsourcingu musí být vždy definován ve formě výstupu, ne ve formě vstupu. Je to proto, že efektivní využití schopností a znalostí soukromého sektoru je podmíněno definováním požadavku pouze ve smyslu požadovaného výstupu, ne ve smyslu vstupů nebo postupů. Případná omezení daná požadavky na použití určitých vstupů nebo postupů neumožní zvolit nejvhodnější způsob, jak požadavek naplnit a nabídnout inovativní návrhy, což snižuje hodnotu za peníze.

Základní dilema outsourcingu na straně zadavatele – AČR – je dáno:

- a) objektivní potřebou racionálního řešení problémů vyvolaných rostoucí finanční, technickou a personální (kvalifikační) náročností,
- b) obavami z rizika souvisejícího se vznikem závislosti zadavatele na dodavateli, jmenovitě obavami z dopadu výpadku provozu na klíčové podnikové procesy,
- c) obavy z rizika vyzrazení důvěrných informací.

Podle amerických odborných pramenů popisujících problémy outsourcingu v ozbrojených silách je rozhodování zadavatelů o outsourcingu ovlivňováno celou řadou faktorů s různou

prioritou. Důvody bývají rozdělovány do čtyř skupin: věcné, finanční, organizační a konkurenční. K nejčastějším důvodům vedoucím ke kladnému rozhodnutí využít outsourcingu patří:

- ❑ získání služby na odborné úrovni obtížně dosažitelné vlastními silami,
- ❑ potřeba uvolnění zdrojů pro jiné účely, související se základními bojovými procesy,
- ❑ možnost vyššího soustředění managementu na hlavní činnost jednotky,
- ❑ výhledové snížení nákladů na zajištění outsourcovaného procesu.

K nejčastějším chybám při implementaci outsourcingu patří skutečnost, že se chápe jako jednorázový akt. Fakt, že rozhodování o outsourcingu souvisí s procesy chodu jednotky, je všeobecně chápán. V mnoha případech je však přehlížena skutečnost, že outsourcing je třeba považovat rovněž za proces. Podcenění této skutečnosti se velmi negativně projevuje v přípravě outsourcingu a v kvalitě jeho řízení.

Outsourcing chápaný jako proces totiž vyžaduje **projektový přístup**. Pojem projekt outsourcingu bývá používán jak v užším, tak širším smyslu. V užším smyslu končí outsourcing podpisem smlouvy a uskutečněním transformace (vytěsněním procesu).

V širším smyslu postihuje celý životní cyklus outsourcingu, včetně etapy fungování a řízení vztahu. V širším smyslu také zahrnuje náročný systém monitoringu i plán pro řešení kritických situací, případně i postup předčasného ukončení vztahu. Existuje několik pohledů na základní fáze životního cyklu outsourcingu. Jeden z pohledů je právě A-76.

Další z těchto pohledů může vypadat takto:

- ❑ specifikace východisek, cílů a podmínek,
- ❑ strategická analýza funkčních oblastí a určení vybrané oblasti, která má být zajišťována formou outsourcingu,
- ❑ definice rozhraní Z-D (zadavatel/dodavatel),
- ❑ specifikace rizikových faktorů a způsobů jejich ošetření,
- ❑ definice požadavků na poskytovatele a kritérií pro výběr firmy,
- ❑ ekonomické hodnocení nabídek,
- ❑ předběžný výběr poskytovatele,
- ❑ příprava projektu řízení vztahu (komunikace, workflow, odpovědnosti, monitoring),
- ❑ příprava finanční a právní stránky smlouvy,
- ❑ schválení outsourcingového kontraktu (smlouvy),
- ❑ vytvoření podmínek pro transformaci a/nebo zahájení služby,
- ❑ transformace (pokud jde skutečně o vytěsnění),
- ❑ řízení vztahu,
- ❑ modifikace nebo ukončení vztahu.

Na kvalitě outsourcingu se podílejí stejnou měrou všechny fáze procesu. Zanedbání nebo podcenění kterékoliv z nich má dopad na efektivnost projektu jako celku. Jedním z motivů volby outsourcingu na straně zadavatele by měla být minimalizace nároků na péči o odbornou kvalifikaci v dané oblasti.

Na druhé straně však platí, že čím je zadavatel připravenější na kvalifikovanou práci související s projektem outsourcingu, tím větší šanci na úspěch má. V té souvislosti stojí za zmínku využití odborné pomoci v procesu řízení outsourcingu. Rozhodnutí o outsourcingu musí být součástí strategie vrcholového velení.

Jako takové vyžaduje o to více pozornosti vrcholového managementu, o co je outsorcovaná oblast blíže vrcholu řídicí pyramidy a strategickému rozhodování. Je třeba přesně vědět, čeho chceme outsourcingem dosáhnout. Je třeba rozumět a dobře si zapamatovat rozhodovací situaci na počátku, včetně prognózy jejího vývoje. Bedlivě sledovat vývoj podmínek, monitorovat kritické faktory. Včas reagovat na signály upozorňující na odchylky skutečného stavu. Poruchám v outsourcingovém vztahu (neplnění smlouvy) je třeba předcházet. Monitorování a prognózování vývoje podmínek plnění smlouvy na obou stranách má zajistit včasnou signalizaci možných problémů a konfliktů.

Podmínkou úspěchu projektu outsourcingu je správné zhodnocení výchozích podmínek a kvalifikovaná prognóza jejich budoucího vývoje. S délkou kontraktu outsourcingu se mohou měnit podmínky a návazně i rizika projektu. Tyto změny mohou ovlivnit kvalitu partnerského vztahu založeného na shodném chápání výchozí situace. Tolik zdůrazňovaná vzájemná důvěra partnerů postavená na výchozích prioritách zájmů a závislostí nemusí vydržet nápor rušivých vlivů, které s sebou přináší proměnlivost situace na trhu a chování třetích osob. Součástí tvrdé reality je vývoj zájmů partnerů s vývojem podmínek.

Proti takovému nepříznivému vlivu je jediný lék: péče o dynamickou stabilitu vztahu. Nejnebezpečnějším partnerem není zlý partner, ale nespolehlivý a neopatrný partner, který ohrožuje vztah i tím, že nedokáže zajistit stabilitu svého podnikání. Při outsourcingu je nutno počítat s rizikem. Riziko je součástí outsourcingu, nelze ho odstranit, je třeba s ním pracovat.

Riziko zvyšuje zejména:

- ❑ délka období, pro které je navázán partnerský vztah mezi zadavatelem a dodavatelem,
- ❑ blízkost outsorcované oblasti strategickým rozhodovacím procesům v prostředí obrany,
- ❑ nestabilní podmínky podnikání (trh) pro oba partnery vztahu,
- ❑ složitost řezu, kterým se ohraničuje outsorcovaná oblast,
- ❑ uspěchaný výběr dodavatele,
- ❑ volba příliš problémové oblasti, pro kterou nebylo nalezeno řešení.

Náplň řízení rizika by měl být připraven krizový plán, ale také celý soubor aktivit pokrývajících všechny fáze životního cyklu outsourcingu. Řízení rizika ve všech fázích procesu outsourcingu spolu navzájem souvisí. Tak jako všude jinde, i v řízení rizika outsourcingu je jádrem rozhodovací proces. Rozhodování není spojeno pouze s výchozími fázemi životního cyklu (strategie outsourcingu, výběr dodavatele), ale i s fází fungování služby a s ní spojenou fází řízení vztahu mezi zadavatelem a poskytovatelem. V každé fázi potřebuje manažer rizika výstižné kvalitní spolehlivé informace, a v každé fázi existují specifické efekty rozhodnutí.

Monitoring procesu outsourcingu (v pojetí služby, nejen v pojetí transformace), analýza získaných informací, sledování platnosti výchozího cíle a vyvíjejících se podmínek, volba vhodného nástroje prevence a korekce zjištěné nebo prognózované odchylky – to jsou prvky systému řízení vztahu.

Náročnost řízení vztahu dodavatele a poskytovatele outsourcingu ovlivňuje především:

- ❑ stupeň komplexnosti obsahu outsourcingu projevující se v rozsah externí služby,
- ❑ rychlost a revolučnost přeměn v oblastech zahrnutých do outsourcingu,
- ❑ souvislost outsorcované části s rozhodovacím procesem v řízení ozbrojených sil,

- stabilita nebo prudké změny ve struktuře ozbrojených sil, ale také u podnikatelské firmy,
- místo outsourcované části v pyramidě řízení,
- vhodnost řezu systémem - vertikálně i horizontálně,
- narušení integrity řízení v důsledku outsourcingu,
- přesnost a složitost rozhraní mezi zadavatelem a poskytovatelem outsourcingu,
- kvalita outsourcingové smlouvy v části odpovědnosti,
- nejrůznější externí vlivy působící na stabilitu obou partnerů.

Je skutečností, že outsourcing znamená přesun části odpovědnosti ze zadavatele na poskytovatele outsourcingu. V prostředí ozbrojených sil je však do té míry specifickou oblastí, především svojí přímou vazbou na řídicí proces, že ani on nemůže sejmout z velitelů a náčelníků starost ani odpovědnost za outsourcing jako celek. Celkově platí, že řízení outsourcingu na straně zadavatele – ozbrojených sil – je v podmínkách outsourcingu pro management civilního poskytovatele outsourcingu méně náročné na čas a kapacitu pracovníků, zato by mělo být mnohem náročnější na kvalitu rozhodování. V této oblasti je mnoho sebeklamu a následných rozčarování. Představa o tom, že outsourcing zbaví velitele a náčelníky starosti o danou oblast, lze považovat pouze za těžko splnitelný sen části vojenského managementu.

Outsourcingová smlouva (kontrakt) je výsledkem rozhodnutí zadavatele a poskytovatele vstoupit do partnerského vztahu. Smlouva není ani počátkem, ani koncem projektu outsourcingu. Je výsledkem přípravných etap životního cyklu procesu outsourcingu. Současně je rámcem, systémem pravidel pro navazující fáze naplňující záměr významné části projektu outsourcingu (outsourcingové smlouvy).

Smlouva musí být v plném souladu s obsahem částí projektu zaměřených na transformaci, se systémem monitorování a analýzy vývoje vztahu, tj. se systémem řízení vztahu. Velmi častou chybou s neblahými důsledky je přeceňování právních a finančních aspektů smlouvy na úkor věcného obsahu smlouvy a kvality rámce pro řízení vztahů.

Základním posláním outsourcingové smlouvy je zajistit podmínky pro dosažení cílů obou partnerů podporou systému usnadňujícího dosažení dynamické stability kvality vztahu obou smluvních partnerů. Outsourcingová smlouva by neměla být proto smlouvou namířenou proti partnerovi, ale pro zachování partnerského vztahu. Ve většině složitějších případech outsourcingu tak jako tak dosažení sankcí za neplnění smlouvy představuje zlomek ztráty, ke které dochází neplněním smlouvy.

K dalším problémovým okruhům, vyžadujícím pozornost patří:

- metody monitoringu procesu outsourcingu,
- vztah délky outsourcingové smlouvy a délky inovačního cyklu funkční oblasti,
- Outsourcing Contract Management a Relationship Management,
- dopady outsourcingu do organizační struktury obou partnerů, ale především na organizační strukturu jednotek AČR,
- vazba řídicích a rozhodovacích aktivit mezi systémy obou partnerů,
- změny v komunikaci a ve workflow ve vazbách a na rozhraní řídicích a informačních systémů obou partnerů,
- zvláštnosti personálního outsourcingu,
- vlastnické vazby zadavatele a dodavatele,
- podíl projektů outsourcingu na úspěších/neúspěších projektů inovace.

Za nový strategický směr v outsourcingu i v podmínkách ozbrojených sil lze považovat „Business Process Outsourcing“. Patří sem například:

- ❑ outsourcing projektového managementu,
- ❑ outsourcing optimalizace jednotkových procesů,
- ❑ outsourcing projektové kanceláře.

V nejbližších letech lze očekávat:

- ❑ absolutní růst trhu outsourcingu,
- ❑ růst podílu outsourcingu v oblasti nejdůležitějších procesů,
- ❑ větší pozornost outsourcingu v největších společnostech,
- ❑ růst podílu služeb s promyšlenou minimalizací rizika,
- ❑ vyrovnání outsourcingu ve vývoji a v provozu IS (informační systém),
- ❑ vznik podmínek pro širší uplatnění „Business Process Outsourcing“,
- ❑ postupně bude outsourcing stále více novým typem vztahů,
- ❑ poroste podíl spolehlivých referenčních aplikací outsourcingu.

Outsourcing bude v plné míře kombinací technologických, organizačních, ekonomických a lidských aspektů. V celém procesu outsourcingu je třeba být realisty, k outsourcingu je třeba přistupovat systémově a komplexně, outsourcing je třeba chápat jako dynamický proces, rozhodnutí o outsourcingu musí mít vazbu na strategii, rozvoje ozbrojených sil, riziko je součástí projektu outsourcingu, je nutné poznat ho a ovládnout, složitější outsourcing vyžaduje projektový přístup, vývoj podmínek vztahu je třeba modelovat, simulovat a prognózovat. Řízení outsourcingového vztahu je třeba věnovat stejnou péči jako vzniku vztahu.

Pojednání akcentuje přístup z hlediska zadavatele. Byli bychom neradí, kdyby vznikl dojem, že podceňujeme pohled z hlediska poskytovatele. Zejména poskytovatel, který má opravdový zájem o úspěch na obou stranách vztahu, musí řešit neméně složité problémy související s podmínkami stability. Bohužel ne každý zadavatel v prostředí ozbrojených sil si plně uvědomuje skutečnost, že outsourcingový vztah přináší riziko i pro poskytovatele. Jak se bude chování poskytovatele vyvíjet, záleží z velké části právě na vstřícnosti ozbrojených sil jako hlavního zadavatele vůči požadavkům poskytovatele.

V rámci studia zdrojů k tématu jsme se seznámili s celou řadou zahraničních a našich materiálů a z nich vyplynulo pozoruhodné doporučení. Zní: „Jděte do outsourcingu s očima otevřenými, vyhodnoťte si scénář pro nejhorsí nosný případ, připravte krizové plány a neustále své aplikace monitorujte.“

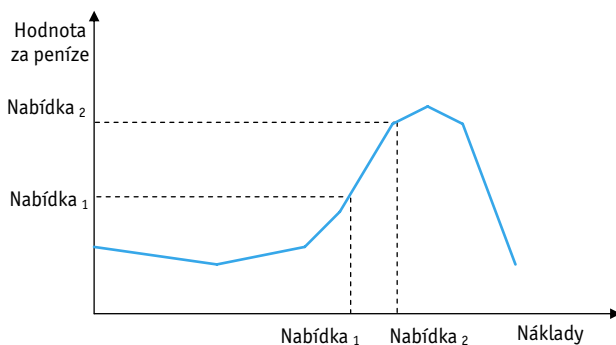
Zdá se vám toto doporučení příliš smutné? Je trochu jednostranné, ale stojí za to si ho občas připomínat. Čeho se máme nejvíce obávat? Paradoxně ani ne tolik vývoje zájmů a postojů partnera, ani rizika spojeného s vývojem podmínek. Nejvíce bychom se měli, z hlediska dosavadních zkušeností, bát:

- ❑ svých vlastních chyb v rozhodování o vzniku outsourcingu,
- ❑ důsledků podcenění významu komplexního a systémového přístupu k celému procesu outsourcingu, především pak k etapě řízení vztahu.

Závěr

Navzdory skutečnosti, že v USA, ale i dalších zemích NATO je doporučeno rozhodovat o outsourcingu na základě celkové hodnoty za peníze nabízené jednotlivými stranami, je časté v našich podmínkách, že zvítězí nejnižší nabídka, což má za následek degradaci kvality vykonávání služby a mnohdy vznik dodatečných nákladů. Proto považujeme za nutné dodržet princip – hodnota za peníze. K tomu bychom měli využívat vícekritériální rozhodování.

Obr. 2 ukazuje, že navzdory tomu, že Nabídka 1 je nižší než Nabídka 2, je efektivnější vybrat Nabídku 2, protože poměr nákladů/hodnoty za peníze je u ní výhodnější.



Obr. 2: Rozhodovací kritérium

V případě využití tohoto kritéria musí mít všechny strany stejné informace o tom, jak jsou jednotlivé faktory v souvislosti s hodnotou za peníze hodnoceny.

Rizika spojená s vykonáváním aktivity musí být identifikována a jejich řízení musí být přesunuty na tu stranu, která je k tomu lépe vybavena. Maximalizace hodnoty za peníze u všech druhů outsourcingu je podmíněna odpovídajícím rozdělením rizik mezi veřejným a soukromým sektorem. Přesun rizik znamená, že soukromý sektor může na projektu jak vydělat, tak ztratit, což ho nutí k lepším výkonům. Cílem přesunu rizik je uspořít náklady optimálním rozdělením mezi Ministerstvem obrany a soukromou firmou, která poskytuje služby tak, že případná rizika nese ten, kdo má menší náklady na jejich řízení. Pro hodnocení nákladů a kvality poskytování služby jsou nutné přesné informace. Stejně to platí i pro srovnání vnitřní jednotky s firmami ze soukromého sektoru. Doporučujeme proto **zavedení nákladového účetnictví**, pomocí kterého lze náklady rozložit na jednotlivé činnosti.

Některé schopnosti, zejména z právní a finanční oblasti, jsou v Ministerstvu obrany nedostatečné. Absence těchto schopností pak může dát možnost soukromému sektoru zneužívat informační asymetrie. Tento nedostatek lze řešit využitím služeb externích poradců, které jsou sice drahé, ale v konečném důsledku se tyto náklady mohou mnohonásobně vrátit. Nevyužití tyto služeb pro jejich údajnou nákladnost znamená nemístnou šetrnost. Vzhledem k pestrosti situací a nekomplexnosti údajů o zkušenostech z individuálních případů uplatnění outsourcingu doporučujeme maximální opatrnost při kopírování postupů. Každá zkušenost může být cenná, pokud je podrobena důkladnému rozboru s uplatněním vhodného myšlenkového postupu. Pokusili jsme se některé prvky takového rozboru přiblížit.

Kombinací přístupu pedagogů, metodiků a manažerů-praktiků lze dospět k systémovému, komplexnímu pohledu na aktuální, strategicky významnou, přesto stále značně kontroverzní problematiku outsourcingu. Výklad není snadný jednak pro bohatost podob outsourcingových kontraktů, jednak pro rozdíly v situaci čtenáře. Jinak k tématu přistupuje ten, kdo zatím o outsourcingu pouze uvažuje, jinak ten, kdo již chystá smlouvu, jinak ten, kdo již smlouvu naplňuje a potřebuje řešit specifické problémy.

Poznámky k textu:

- [1] *Úloha soukromého sektoru v rámci obrany státu*. Sborník přednášek ze semináře NATO konaného ve dnech 28. a 29. dubna 1997 v Praze. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1997. ISBN 80-86049-10-8; KRČ, M. *Možnosti využití outsourcingu v podmínkách ozbrojených sil, zkušenosti států NATO*. Brno: Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, 2002; KRČ, M. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno, 2003; KRČ, M. Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy*, 3/2003; JIRAŇOVÁ, B. Přístupy k efektivní alokaci zdrojů v Bundeswehru. *Reformy veřejných financí a obrana*. Brno: Univerzita obrany 2005.
- [2] V časopise *Defense News* z roku 2005 se uvádí, že Německo plánuje privatizaci ošetřování výzbroje pozemního vojska, které by mělo začít v roce 2006. Vznikne firma, kterou ze 49% bude vlastnit vláda a zbytek konzorcium soukromých firem. Podle: AGÜERA, M. Germany to Privatize Army Weapons Maintenance. *Defense News*, 5/ 2005, s. 11. Také v odborném časopise *Wehrtechnik* se uvádí, že je již rozhodnuto o masivním postupu v předávání vojenských činností v oblasti výcviku soukromému sektoru. Podle: Privatwirtschaftliche kompetenz für das deutsche heer-SERCO. *Wehrtechnik*, IV/2004, s. 30-31; Ve francouzské armádě se jde cestou zapojování soukromého sektoru v oblastech technologie, doprava, výcvik, zásobování, příprava vojenských odborností shodných s civilními. Celkově se klade důraz na privatizaci armády z pohledu její činnosti. Zároveň se poukazuje na meze externacionalizace. Podle: de BELLESCIZE, R. Les Limites de l'externalisation au sein de l'arme. In: *Défense Nationale*, 2005, č. 3, s. 51-60. Francouzská armáda upřednostňuje outsourcing. Možná i proto odstoupila od prvního plánu soukromého financování akvizice (PFI - Private Finance Initiative) vojenského materiálu. Uvádí se, že na rozdíl od outsourcingu je PFI velmi drahé a komplikované. Podle: *Jane's Defence Weekly*, 6/2005, s.27. V britské armádě se jde i cestou privatizace vědeckovýzkumných prací. Vychází se z předpokladu, že tato privatizace je veřejným zájmem. Došlo k reorganizaci vojenského průzkumu k zajištění přístupu ke komerčním technologiím a k soutěži s nimi o tržní zakázky pro možnost průběžného zabezpečování ozbrojených sil souborou bojovou technikou i při nižších výdajích na výzkum ve vojenských rozpočtech. Proto Agentura vojenského výzkumu a vývoje DERA (Defence Evaluation and Research Agency) byla rozdělena do dvou částí: (1) laboratoř vojenských věd a technologií DSTL (Defence Science & Technology Laboratory) v podřízenosti ministerstva obrany k zajišťování strategického utajovaného výzkumu; (2) společnost QinetiQ určena k soutěži a spolupráci s komerčním výzkumem při získávání zakázek vojenského i komerčního určení. Zkušební doba jejich fungování je plánována do r. 2006. Podle: British Defence Researches Privatize with Public Aims. *Signal*, No 11, 2001, s. 31.
- [3] Např. revize dostupná je v *Circular No. A-76 (Revised)*. 20503. Washington, D.C.: Executive Office of the President Office of Management and Budget. November 14, 2002.
- [4] *OMB Circular A-76*, May 29, 2003, včetně technických úprav v OMB Memorandum M-03-20, August 15, 2003.
- [5] PAUSCH, M., F. Air Force Deployments and Support Services Contractors. Running out of Gas? *Air Force Journal of Logistics*. Volume XXIV, No 1, 2000, s. 9.
- [6] MATTHEWS, W. Shadow Force. Contract Employees Serve from Depots to Fronts Lines. *Armed Forces Journal*, 10/2004, s. 10.
- [7] MATTHEWS, W. The Deal on Contractors. *Armed Forces Journal*, 4/2004, s. 11-12.
- [8] Kompletní seznam soutěže a výsledků je na: World Wide <http://www.dla.mil/public_info/drmsA76.pdf>. citováno 11.11.2005.
- [9] CAHLINK, G. The Limits of Outsourcing. *Air Force Magazine*, 1/2004, s. 62.
- [10] Podrobněji o této otázce se psalo ve Vojenských rozhledech, viz KRČ, M. Některé zkušenosti ze zapojování vnějších zdrojů v prostředí obrany. *Vojenské rozhledy* 3/2003.
- [11] Mezi tyto aktivity patří například logistické zabezpečení, správa budov atd.
- [12] Tak například ve vzdušných silách USA se jedná o provoz vojenských základen, stavebnictví, informační technologie, údržba letadel ap. Podle: CAHLINK, G. The Limits of Outsourcing. *Air Force Magazine*, 1/2004, s. 61.
- [13] PAUSCH, M., F. Force Deployments and Support Services Contractors. Running out of Gas? *Air Force Journal of Logistics*. Volume XXIV, No 1, 2000.
- [14] Vládou vlastněné, firmou ze soukromého sektoru využívané.

- [15] *Reserve Forces Act 1996*. Washington, D.C.: Ministry of Defence, cit. 28. ledna 2005. Dostupné na World Wide Web: <http://www.dwp.gov.uk/advisers/docs/lawvols/greenvol/pdf/g_0175.pdf>.
- [16] BAILY-GRSASSO, V. Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy. *CRS Report for Congress*, July 22, 2003, cit. 15. října 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.thememoryhole.org/crs/RL30392.pdf>>.
- [17] COMPARE je počítačový program pracující na bázi MS Windows, který je používán pro porovnání nákladů vnitřní jednotky a soukromého sektoru.
- [18] LAVADOUR, J., CUNNINGHAM, W. Pitfalls of the A-76 Process. *Force Journal of Logistics*, 4/2001, s. 38-40.
- [19] Je to podle velikosti kontraktu: buď o 2 mil. USD, nebo o 10 mil. USD.
- [20] *Circular No. A-76*. Washington, D.C.: Office of Management and Budget, May 29, 2003, cit. 11. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/>>.
- [21] Ekvivalent hodin odpracovaných za rok v rámci plného úvazku. Ročně představuje 1770 hodin (= plný ekvivalent pracovní doby na jednoho zaměstnance na rok).
- [22] *DoD Competitive Sourcing: Savings Are Occurring, but Actions Are Needed to Improve Accuracy of Savings Estimates*. (GAO/NSIAD-00-107). Washington, D.C.: United States General Accounting Office, cit. 20. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.gpoaccess.gov/gaoreports/>>. Dále podle: *DoD Competitive Sourcing: Results of A-76 Studies Over the Past 5 Years*. (GAO-01-20). Washington, D.C.: United States General Accounting Office, cit. 23. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.gpoaccess.gov/gaoreports/>>.
- [23] BAILY-GRSASSO, V. Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy. *CRS Report for Congress*, July 22, 2003, cit. 15. října 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.thememoryhole.org/crs/RL30392.pdf>>.
- [24] LAVADOUR, J. W. *Pitfalls of the A-76 Process*. Wright-Patterson Air Force Base, Air Force Institute of Technology, March 2001, cit. 20. listopadu 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.au.af.mil/au/aul/bibs/priv/privat.htm>>.
- [25] ROGERS, J. C. *An A-76 Survival Guide*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, April 9, 2002, cit. 21. listopadu 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.au.af.mil/au/aul/bibs/priv/privat.htm>>.
- [26] MATTHEWS, W. Shadow Force. Contract Employees Serve from Depots to Front Lines. *Armed Forces Journal*, 10/2004, s. 11.
- [27] Podle: GROSSMAN, J. Market Watch. *Washington Technology*, 11/19/01, Vol. 16, No.7.
- [28] BAILY-GRSASSO, V. Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy. *CRS Report for Congress*, July 22, 2003, cit. 15. října 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.thememoryhole.org/crs/RL30392.pdf>>.
- [29] HARTLEY, K. *Military Outsourcing: UK Experience*. University of York, Centre for Defence Economics, cit. 20. ledna 2005. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.york.ac.uk/depts/econ/research/documents/out-sourcing.pdf>>.
- [30] *PFI Guidelines for Ministry of Defence*. Ministry of Defence, cit. 3. října 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.mod.uk/commercial/pfi/guidelines>>.
- [31] *Circular No. A-76*. Washington, D.C.: Office of Management and Budget, May 29, 2003, cit. 11. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/>>.
- [32] *Circular No. A-76*. Washington, D.C.: Office of Management and Budget, May 29, 2003, cit. 11. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/>>.
- [33] TAIBL, P. *Outsourcing & Privatization of Defense Infrastructure*. Cit. 20. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.au.af.mil>>.
- [34] Je providem, že náklady na logistické zabezpečení a podpůrné funkce, které mají komerční povahu, tvoří v prostředí obrany více než polovinu celkových nákladů. V USA se odhaduje, že prověření vnitřní jednotky v procesu řízení konkurence přináší úspory v rozsahu asi 25 procent. Podle: *Competition in the Provision of Support Services*. Fortieth Report. Committee of Public Accounts, Ministry of Defence, May 1993. Dále podle: BAILY-GRSASSO, V. Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy. *CRS Report for Congress*, July 22, 2003, cit. 15. října 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.thememoryhole.org/crs/RL30392.pdf>>.

Literatura:

Air Force Journal of Logistics, 2000, č. 1.

Air Force Journal of Logistics, 2001, č. 4.

Air Force Journal of Logistics, 2004, č. 3.

Air Force Magazine, 2004, č. 1, 10.

Armed Forces Journal, 2004, č. 4.

Circular No. A-76 (Revised). 20503. Washington, D.C.: Executive Office of the President Office of Management and Budget. November 14, 2002.

Circular No. A-76. Washington, D.C.: Office of Management and Budget, May 29, 2003, download from <http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/>, December 11, 2004.

Competing for Quality. London: The Stationery Office, National Audit Office, Ministry of Defence. May 1998.

Competition in the Provision of Support Services. Fortieth Report, Committee of Public Accounts, Ministry of Defence. May 1993.

Joint Doctrine Pamphlet 4/01. Contractors on Deployed Operations(Condo). The Joint Doctrine & Concepts Center. Ministry of Defence: Shrivenham, December 2001.

Défense Nationale, 2005, č. 3.

Jane's Defence Weekly, 2005, č. 6.

KRČ, M. *Možnosti využití outsourcingu v podmínkách ozbrojených sil, zkušenosti států NATO*. Brno: Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, 2002, 61 s.

LAVADOUR, J. W. *Pitfalls of the A-76 Process*. Wright-Patterson Air Force Base, Air Force Institute of Technology, March 2001.

Military Training & Simulation News, Issue 5 October 2002 Vol. 4.

OMB Circular A-76 May 29, 2003, včetně technických úprav v OMB Memorandum M-03-20, August 15, 2003.

Redevelopment of MOD Main Building. Report by the Comptroller and Auditor General. National Audit Office, Ministry of Defence. HC 748 Session 2001-2002.

ROGERS, J. C. *An A-76 Survival Guide*. Carlisle Barracks, U.S. Army War College, April 9, 2002.

Savings Are Occurring, but Actions Are Needed to Improve Accuracy of Savings Estimates (GAO/NSIAD-00-107). United States General Accounting Office, DoD Competitive Sourcing. Downloaded from <http://www.gpoaccess.gov/gaoreports/>, December 20, 2004.

Signal, 2001, č. 11.

TAIBL, P. *Outsourcing & Privatization of Defense Infrastructure*. Cit. 20. prosince 2004. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.au.auf.mil>>.

The OMB Circular A-76 Policy. CRS Report for Congress, July 22, 2003.

Úloha soukromého sektoru v rámci obrany státu. Sborník přednášek ze semináře NATO konaného ve dnech 28. a 29. dubna 1997 v Praze. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1997. ISBN 80-86049-10-8.

Vojenské rozhledy, 2003, č. 3.

Washington Technology, 11/19/01, Vol. 16, No.7.

Wehrtechnik, 2004, č. IV.

Některé zkratky použité v textu:

FAIR	
Federal Activity Inventory Reform Act	Dokument, jenž určuje, které aktivity vykonávané vnitřními jednotkami MO lze považovat za komerční
FTE	
Full – Time Equivalent	Plný ekvivalent pracovní doby na jednoho zaměstnance za rok (1770 hodin)
IGE	
Independent Government Estimate	Nezávislý vládní odhad (pro odhad nákladů a zisku)
IHCE	
In-House Cost Estimate	Odhad vlastních nákladů (na vykonání příslušné aktivity vlastními silami)
ISSA	
Inter-Services Support Agreement	Vnitřní ujednání o podpoře
MEO	
Most Efficient Organisation	Nejefektivnější vládní organizace
PWS	
Performance Work Statement	Popis práce (vyhlášení požadavků na práce, které se mají vykonat)
QASP	
Quality Assurance Surveillance Plan	Plán dohledu na zajištění jakosti
SSEB	
Source Selection Evaluation Board	Komise pro hodnocení výběru
TP	
Transition Plan	Plán přeměny (vnitřní jednotky v nejefektivnější vládní organizaci)
TPP	
Technical Performance Plan	Plán způsobu vykonávání