

Informatizace a řízení zdrojů v rezortu obrany

Ani informatizace, ani řízení zdrojů, konkrétně uplatnění SPPR, to v současné situaci nemají snadné. Následující příspěvek se pokouší přispět k zlepšení tohoto stavu, a to především posouzením možností, jak uplatnit a prohloubit synergický vztah mezi informatizací a řízením zdrojů, jak uplatnit vzájemnou podporu těchto významných oblastí života a vývoje rezortu a efektivního moderního zajištění jeho funkcí.

* * *

O významu informací, a to jak v souvislosti s činností a vývojem rezortu obrany a jeho a řízením, tak co se týče obecnějších otázek obrany a bezpečnosti, vývoje vojenství a konečkonců i vývoje informační společnosti v podmínkách rozvoje a uplatnění informační techniky a technologií bylo řečeno a napsáno mnohé, včetně zajímavých článků ve Vojenských rozhledech.

Stejně, jako úroveň informovanosti a schopnosti zpracování informací, je významným ukazatelem kvality každého živého organismu úroveň využití a řízení zdrojů. Platí to u člověka, rodiny, obce, podniku, instituce a dvojnásob to platí u rezortu státní správy, kde jsou spotřebovávány společenské zdroje, především finance státního rozpočtu, prezentující hodnoty, vytvořené daňovými poplatníky. U rezortu obrany platí uvedená teze trojnásob, protože je ve hře zachování míru, obrana státu a jeho občanů. I otázkám úrovně zajištění a řízení zdrojů pro obranu, konkrétně pro činnost a výstavbu rezortu obrany a v jeho rámci AČR, je věnována, i když, podle mého mínění, stále nedostatečná, pozornost.

Oba uvedené aspekty, informatizace i řízení zdrojů, mají mnoho společného. Jejich význam je klíčový z hlediska členství ČR v NATO. Nikoliv nadarmo je dosažení interoperability v procesech konzultací, řízení a velení, jejichž jádrem jsou informační a komunikační procesy, jedním z hlavních atributů, nekompromisně předpokládaných a hodnocených jak u stávajících, tak, a to zejména, u nových členů. Totéž platí o řízení a plánování zdrojů jako významné součásti procesu obranného plánování NATO.

Jakkoliv jsou mezinárodní aspekty informatizace a řízení zdrojů podstatné, nelze opomíjet i významnou roli, kterou hraje reálná úroveň těchto ukazatelů i uvnitř rezortu a v jeho postavení v České republice, jejíž občané, jak již jsem vzpomenu, vytvářejí reálné hodnoty a zdroje pro jeho činnost a vývoj. Zejména význam informatizace je v poslední době akcentován požadavky na informační propojení rezortu s veřejnou správou ČR a participace rezortu na koncipování a realizaci státní informační politiky a výstavby informační společnosti v konceptu EU a OECD.

Jako negativní faktory, směřující proti racionálnímu a efektivnímu uplatnění, lze v rezortu obrany jak u informatizace, tak u řízení zdrojů indikovat především určité podcenění významu ze strany vrcholového managementu, oproti jiným, snad zdánlivě atraktivnějším, oblastem. Další překážkou je neujasněnost a nejednotnost pojetí a přístupů. Informatizace se převážně zužuje na výstavbu informačních a komuni-

kačnických systémů, bez zasazení do širšího koncepčního a integrujícího rámce, což vede k nízké výslednosti a efektivnosti využití zdrojů. Svým způsobem průlomový materiál Koncepce informatizace rezortu obrany, zpracovaný v roce 1997, stále čeká na svou aktualizaci, dopracování a hlavně uplatnění.

Situace s řízením zdrojů je, do určité míry, obdobná. **Systém plánování, programování a rozpočtování (SPPR)**, určený pro řízení zdrojů v rezortu, i po provedené revizi a novelizaci metodiky v roce 1997, se stále nemůže plnohodnotně realizovat. Důvody jsou různé, od permanentní nestability rezortu a absence koncepčního východiska výstavby, přes nepochopení principu metody a objektivní složitosti řízení obranných zdrojů a nekvalitní informační bázi, až po programové odmítání, evokující otázku „*Cui bono?*“. K tomuto problému se ještě vrátím.

K pojetí a uplatnění informatizace a řízení zdrojů

Je velkým paradoxem, že problémům s nejasností a nejednotností pojetí a terminologie se nevyhnula, přes značné úsilí pracovníků a institucí, ani oblast informatizace, a to v rezortu obrany i mimo něj. Dále v článku informatizaci rezortu obrany budu chápat jako systémově připravený a realizovaný proces využití a rozvoje informačního potenciálu rezortu obrany a zajištění efektivní informační výměny s okolím, a to aplikací informatiky, **informační a komunikační techniky a technologií** (dále ICTT).

Problémy jsou i u dalšího klíčového pojmu „informatika“, který je využíván jednak k označení vědecké a studijní disciplíny a souboru teoretických a praktických postupů k realizaci informačních procesů (získávání, ukládání, zpracování, přenosu a zajištění bezpečnosti informací), jednak k označení informační soustavy (zejména **kommunikačních a informačních systémů – KIS**) a její výstavby. V článku uplatním první pojetí, a to především k charakteristice širšího rámce informatizace, zahrnujícího jak automatizované, tak neautomatizované informační procesy.

Nejde tedy pouze o výstavbu, provozování a *upgrade* informačních a komunikačních systémů, ale o celkové zvýšení úrovně všech informačních a komunikačních procesů, včetně osobního styku, procesu učení a vzdělávání, informatické kultury a hygieny.

Stručně řečeno: blábol zůstane bláblem, fráze frází, lež lží, šum šumem, ať jsou zpracovány sebevýkonnějším procesorem, s pomocí jakkoliv vyspělého (a drahého) softwaru, přeneseny jakoukoliv LAN nebo WAN, prezentovány na jakémkoliv médiu, v jazyce českém, anglickém nebo ruském.

V tomto pojetí proces informatizace vytváří předpoklady pro zefektivnění stylu práce, uplatnění moderních procedur řízení kvality (TQM), komunikativních vztahů a manažerských přístupů, pro indikaci a znemožnění teatrálních aktivit, sloužících pouze osobnímu prospěchu, pro účelnou racionalizaci a preferenci horizontální dimenze organizačních struktur. V posledně jmenované oblasti jsou v našem rezortu stále značné nedostatky a informatická analýza procesů řízení a velení se v potřebném rozsahu nevyužívá. Že by i v tomto případě byla opět na místě otázka komu a čemu to prospívá?

Ve prospěch širšího pojetí informatizace i informatiky svědčí i to, že je blízke koncepci budování informační společnosti, a což je pro náš rezort zvláště důležité, i pojetí interoperability NATO systémů C3 (Consultation, Command and Control).

Řízením zdrojů budu chápat systémově připravený a realizovaný proces dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé alokace, sledování a kontroly využívání lidských, materiálních, informačních a finančních vstupů rezortu k zajištění jeho funkcí a vývoje. Konkrétně pro uplatnění SPPR, kterým se řízení zdrojů v rezortu realizuje, je, jak známo, charakteristické především posouvání časových horizontů (klouzavé plánování), třídídimenzionální alokace zdrojů (v programové struktuře, organizační struktuře a rozpočtové skladbě) a uvažování obranných potřeb, normativních zdrojových prognóz, stavových a funkčních charakteristik současného stavu a dosavadního vývoje a politické, koncepční a strategické báze (a z nich vyplývajících priorit) jako základních vstupů.

Při důsledné realizaci je SPPR kvalitním prostředkem, protože do značné míry redukuje subjektivismus, eliminuje živelnost a nestabilitu, zaručuje transparentnost a přiměřenou dynamiku vývoje, reagujícího, na základě politických a koncepčních východisek, na změny bezpečnostní situace, zejména obranných potřeb a obranných zdrojů. Aplikace SPPR není jednoduchá, zejména při zavádění a ladění procedur v prvních cyklech. Náročná příprava metodologické, informační a technologické báze, včetně vytvoření dekompozice procesů a funkcí rezortu, počítačových modelů, sestavení soustav cílů a mechanismu propojení alokačních dimenzí a rovněž programových prvků v programové struktuře však v dalších cyklech přinese své ovoce, protože, ve stabilizovaném prostředí budou uvedené technologické prostředky v zásadě neměnné.

V poslední době se, z různých stran, ozývají hlasy, zpochybňující jeho využitelnost. Existují názory, že SPPR, jehož hlavní idea vychází z PPBS (Planning, Programming and Budgeting System), aplikovaného v rezortu obrany USA, není úspěšný v řízení zdrojů v malých státech s malými armádami, včetně některých států NATO. Lze se setkat dokonce i s názorem, že SPPR není vhodný v prostředí značné napjatosti mezi potřebami a zdroji, což se, údajně vztahuje na situaci v našem rezortu (a což by bylo nepochybně pravda, kdyby neexistovaly nikoliv ojedinělé případy, kdy lze o dobrém hospodaření a neexistenci plýtvání s úspěchem minimálně pochybovat).

Na hranici černého humoru je obvinění, že uplatnění filozofie a procedur SPPR v novelizovaném pojetí, uplatnění plánovitosti, odpovědnosti a pořádku, má charakter „totalitního“ myšlení a je návratem před rok 1989. Oprávněnost těchto hlubokých myšlenek je neobyčejně zajímavá především v konfrontaci s postavením (současným i minulým) jejich nositelů, nicméně podporuje tezi o politické dimenzi řízení obranných (i jiných státních) zdrojů.

Pravý opak je totiž pravdou. V situaci zdrojového nedostatku a napjatosti, způsobených zejména předchozím neprogramovým přístupem v oblasti investic, je nutný pořádek, odpovědnost, stabilizace a objektivní vyvození alokace reálně disponibilních zdrojů z reálně a objektivně stanovených potřeb samostatné i kolektivní obrany.

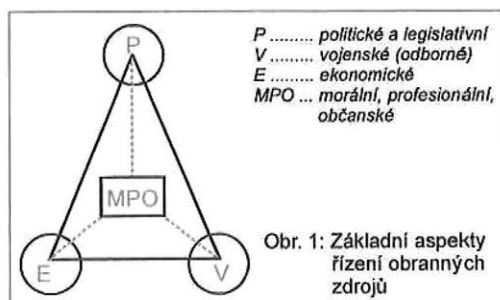
Co je však skutečnou systémovou překážkou efektivního uplatnění nejen SPPR, ale každé metody racionálního, odpovědného plánování, řízení, kontroly a efektivního využívání zdrojů, to je permanentní redukce, reorganizace, redisklace, a také vytváření strachového pole, nemoderní styl práce, deformované vztahy, neodbornost a lenost.

Jistá jsou dvě fakta: Řízení obranných zdrojů v žádné demokratické zemi není snadné a imunní vůči negativním, subjektivním, více či méně zjevným vlivům. Druhým faktem je to, že ten, koho SPPR nutí k pořádku, a dokonce k práci, komu SPPR, takřka jác, šlape na paty a ruší jeho sny o utrácení pod různými hesly, komu SPPR boří dogmata o nezastavitelnosti zahájených bezvýsledných projektů a o řešení zdrojové nedostatečnosti cestou decimace lidského potenciálu, jásat a chválit SPPR nebude.

Otázka je, jak dále. Odpověď je nasnadě: SPPR a kvalitní řízení rezortu vůbec, vyžadují kvalitní informace, komunikativnost a uplatnění dalších, výše uvedených atributů informatizace, proto akcelerace a zintenzivnění procesu informatizace může výrazně přispět k uplatnění SPPR. Platí i opačně: Stabilizovanou a zároveň dynamickou, efektivní, tj. výslednou, užitečnou a přiměřeně nákladově náročnou realizaci informatizace nelze zajistit bez systémového, transparentního procesu řízení zdrojů.

Informatická podpora řízení zdrojů

Řízení obranných zdrojů v působnosti rezortu obrany má tři základní aspekty: politický, vojensko-odborný a ekonomický. Jsou schematicky znázorněny na obr. 1, kde blok MPO značí průřezovou interakci, resp. celkové vztahové a hodnotové klima, dané aspekty morálky, profesionality (v širším smyslu, nikoliv pouze jako pracovně právního vztahu) a občanské odpovědnosti. (Prosím čtenáře, aby při pohledu na obrázek položil příslušný list do vodorovné polohy, aby tak vynikla rovnocennost aspektů.)

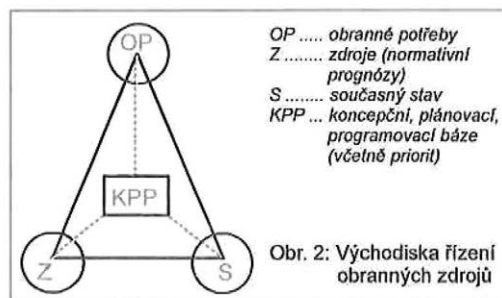


Role vojensko-odborného a ekonomického aspektu jsou zřejmé, politický aspekt (obránná politika) má, resp. musí mít, především stabilizující roli a zabránovat subjektivní preferenci buď ekonomických, nebo naopak vojenských faktorů (na obě takto chybně polarizované situace si lze v našem rezortu snadno vzpomenout).

Uvedené základní aspekty indikují tři základní vrstvy informací, nutných k řízení obranných zdrojů, přičemž je nutno vidět, že informatizace v uvažovaném pojetí se promítá i do interaktivního bloku.

Na obr. 2, shodou okolností opět ve tvaru trojúhelníka (i zde prosím o horizontální náhled a rovnocenné chápání komponent) jsou uvedena východiska (vstupy) řízení obranných zdrojů. V tomto případě je již nutná detailnější charakteristika.

Obranné potřeby (výzvy) představují základní motivaci pro



činnosti a výstavbu rezortu a následné využívání státních zdrojů rezortem. Zahrnují tři hlavní oblasti:

- * potřeby eliminace, redukce a prevence bezpečnostních rizik, přípravy a výcviku k příslušným aktivitám,
- * potřeby dosažení parametrů armád a rezortů obrany států NATO a zajištění dalších požadavků, vyplývajících ze vstupu ČR do NATO,
- * potřeby plnění úkolů rezortu jako orgánu státní správy.

Co se týče **potřeb, svázaných s bezpečnostními riziky** (vojenskými i nevojenskými, válečnými i neválečnými) a **přípravou k jejich eliminaci**, je uplatnění informatizace především ve zpracování zpravodajských informací, vytvoření struktury, datového naplnění a využití modelu operačního hodnocení a vývoje bezpečnostních rizik a analýzy sil k jejich eliminaci, redukci a prevenci. Významné místo má informační zajištění krizového managementu s konzistencí informací o bezpečnostních rizikách v SPPR i se zajištěním návaznosti na informační systémy veřejné správy (ISVS). Naléhavým úkolem je, jak jsem již dříve naznačil, systémová dekompozice reakčních i přípravných funkcí AČR v samostatné i kolektivní obraně a rovněž v účasti na mírových operacích, přiřazení subjektů a procesů těmto funkcím (sestavení programové struktury) a následné provázání se strukturou organizační, a to pro jednotlivé roky plánovacího, s příslušnou vyšší rozlišovací úrovní, i programovacího a rozpočtovacího horizontu.

Snadno lze vyvodit, že samostatně formulovaný druhý bod, reflektující **dosažení parametrů NATO**, zejména v oblasti řízení a velení, bezpečnosti informací, přípravy určených sil, interoperability a kompatibility a rovněž jazykových a odborných schopností personálu, bude, do určité míry, postupně ztrácet na významu, protože příslušné parametry budou dosaženy a činnost a vývoj rezortu budou zdrojově řešeny v rámci standardních procedur. V současnosti je však tato profilace potřeb podstatná a je nutno ji jednak v informační oblasti realizovat a v ostatních oblastech informačně podpořit jasnou charakteristikou a uspořádáním cílů výstavby sil (TFG), napojením na subjekty a zdroje, včetně programu spolupráce řešení úkolů NATO (Capability Package – CP), formulací a kontrolou postupu plnění. Zásadní význam má informační zvládnutí operačních, materiálových i administrativních standardů a norem NATO.

Třetí oblast motivace a činnosti rezortu obrany je orientována na **politické konceptní a strategické funkce, na funkce správní**, včetně zajištění vztahů, zejména informačních, a rovněž na funkce administrativní. Významným okruhem aktivit v této oblasti je, jak známo, zabezpečení norem právních demokratických států v oblasti civilní kontroly armády, tvorby branné legislativy, politické reprezentace a vztahů vůči systémovému okolí rezortu v ČR i mimo ČR, vůči státům a orgánům NATO. Náročnost této oblasti je v současné době značná a vzhledem k tomu, že její realizující aktivity mají převážně informační charakter, má informatizace klíčový význam pro urychlení a zefektivnění procesů, vztahů, stylu i kultury práce.

Dalším východiskem SPPR v rámci řízení zdrojů jsou **normativní prognózy zdrojů**. Tato oblast je informačně značně exponovaná, a to co se týče nejen množství, ale i kvality, především v uplatnění normativního, nikoliv explorativního charakteru prognóz. Lze říci, že v této oblasti byl v rámci probíhající realizace 6. cyklu využití SPPR dosažen největší pokrok.

Kromě již tradičně kvalitních prognóz lidských a finančních zdrojů, opírajících se jak o informace z databází informačních systémů PIS a FIS (personalistický informační systém, finanční informační systém), tak o intelektuální neautomatizované zpracování a vyvození závěrů pro procedury a zpracování dokumentů SPPR, byla zpracována, oproti minulosti, na vyšší úrovni a s vyšší využitelností i normativní prognóza věcných zdrojů.

I přes enormní náročnost této oblasti a dosažený pokrok je však, myslím, stále na místě kategorický požadavek urychlit a zkvalitnit řešení a informační zpracování koncepčních, systémových, procesních a řídicích problémů v oblasti materiálových toků, akvizice, výzkumu a vývoje, řízení kvality, logistiky, standardů a norem. A to současně a ve vzájemné synergii a podpoře se zvýšením efektivity tvorby a zavedení informační báze materiálových zdrojů, včetně dosud chybějících informací o programech a možnostech vědy, výzkumu a vývoje, nových technologiích, potenciálních možnostech a realitě investic, zásobách a nemovité infrastruktury rezortu.

Ukazuje se rovněž nezbytnost, vedle účetních evidenčních ukazatelů, vést u věcných zdrojů i informace o reálném stavu a funkčnosti, poloze v životním cyklu, interoperabilitě a dalších kvalitativních ukazatelích. Nejde jen o zajištění nutného vstupu pro procedury SPPR, ale zvýšení celkové úrovně investičního plánování a využití materiálových vstupů rezortu a, v neposlední řadě, o zkvalitnění a stabilizaci pozice rezortu jako náročného, korektního a cílevědomého zákazníka vůči subjektům obranného průmyslu.

Čtenář, který se s předstihem podíval na obr. 3, zjistil, že jsem dosud neuvedl nic k zdrojům informačním. K této problematice se vrátím v poslední části článku.

Z hlediska informačního zajištění je na tom, myslím, nejhůře oblast **zhodnocení současného stavu a dosavadního vývoje rezortu**, a to jako plánovacího výchozího bodu i indikace kritických míst a nežádoucích vývojových trendů k zarámování prostoru přípustných, respektive vymezení prostoru nepřípustných řešení variant dalšího vývoje rezortu.

Vedle stavových kvalitativních a kvantitativních ukazatelů (organizace, počtů, struktura, atd.) je nutno informačně postihnout i **ukazatele funkční**, tj. úroveň dosažení cílů, a splnění úkolů rezortu v pokrytí obranných potřeb. V této oblasti je nezbytné propojení informační a technologické podpory SPPR, tj. databází, znalostí, standardů a norem, s prostředky modelových propočtů pro následné variantní optimalizace. **Kategorickým požadavkem je sladění výstupů s dotazníkem obranného plánování NATO (Defence Planning Questionnaire – DPO).**

Základní požadavky SPPR ve fázích plánování a programování v současné době pokrývá program pro analýzu a modelování obranných zdrojů DRMM (Defense Resources Management Model), ovšem prozatím je využívána pouze jeho nákladová část (COST). Podporu fáze rozpočtování zajišťuje informační systém FIS a v jeho rámci stále nestabilizovaný a upravovaný software kalkulačních listů.

Perspektivně je nutno, po věcném a obsahovém vyladění procedur SPPR, řešit otázku informační a technologické podpory SPPR komplexně, se systémovými a datovými vazbami, včetně zajištění aktualizace a konzistence dat mezi ŠIS, ISL, PIS, FIS (štábním, logistickým, personalistickým, finančním informačním systémem) a DRMM. Domnívám se, že **pravděpodobně nejlepším řešením by bylo provést účelově selektivní**

datovou integraci v rámci budoucího informačního systému vrcholového řízení rezortu, který by, kromě datové části k podpoře plánovacích, rozhodovacích a kontrolních aktivit vrcholového managementu na politicko-strategickém a vojensko-strategickém stupni, obsahoval i datové rozhraní pro informační výměnu se systémovým okolím a metainformační část, zajišťující informovanost o celkové organizaci a stavu informační infrastruktury rezortu.

Z předchozího textu by čtenář s menší znalostí podstaty a struktury SPPR mohl vyvodit, že jsem se dosud zabýval převážně informačním zajištěním dlouhodobého plánování a nevěnoval dostatečnou pozornost informačním potřebám fází programování a rozpočtování. Uvedené trojúhelníkové schéma na obr. 2. je v SPPR v zásadě transparentní v celém cyklu, a to tak, že koncepční východisko se postupně nahrazuje na výstupu plánovací fáze dlouhodobým plánem, na výstupu programovací fáze střednědobým programovým plánem a na výstupu z rozpočtování rozpočtem.

Transparentnost schématu SPPR a skladba vstupních informací v principu platí i pro různé úrovně, od rezortu jako celku až po zařízení nebo útvar AČR. Základní vstupy, tedy potřeby, zdroje a současný stav jsou formálně v principu stejné, obsah se, samozřejmě, liší podle stupně řízení, časového horizontu a jemu odpovídající rozlišovací úrovně (např. pro fázi programování na vrcholové úrovni jsou potřeby dány závěry, cíli a programovou strukturou pro prvních pět let dlouhodobého plánovacího horizontu, zdroje jsou limitovány rámcovou alokací, řešenou ve fázi plánování, přechod mezi fázemi programování a rozpočtování je analogický, tj. rozpočtuje se první rok střednědobého horizontu v programovém plánu s využitím programové alokace zdrojů).

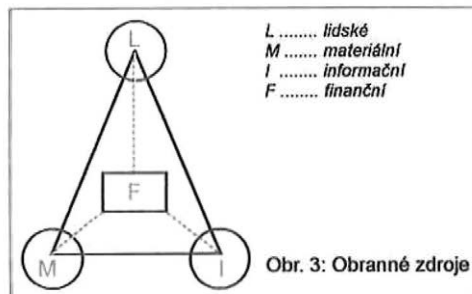
Klíčovou otázkou v celém cyklu SPPR je zajištění konzistence dat, zejména mezi programovými návrhy a programovým plánem v iteračním procesu fáze programování a mezi strukturou programového plánu a návrhu rozpočtu.

Informační zdroje a jejich zajištění

Na obr. 3 je schematicky, do třetice ve formě trojúhelníka, zobrazena základní struktura obranných zdrojů. Proti tradičnímu členění na zdroje lidské, věcné a finanční je rozdílné ve specifickém postavení finančních zdrojů v pozici finančního potenciálu, využitého podle zdrojové strategie a cenových ekvivalentů mezi ostatními zdroji, a v zavedení kategorie – zdrojů informačních.

Zatímco u prezentace specifiky finančních zdrojů se jedná spíše o nikoliv nevýznamné zpřesnění, resp. prohloubení způsobu nazírání, u informačních zdrojů se jedná o nový pohled, který se, z různých, převážně subjektivních a konzervativních důvodů, nedaří prosadit a uplatnit.

Přestože informace a prostředky jejich získání a realizace v řídicích, výkonných a zabezpečovacích aktivitách mají stále výraznější a význam-



Obr. 3: Obranné zdroje

nějsí místo, přestože se informační složka principiálně v mnoha směrech liší od materiální a lidské složky v sociálně ekonomických a obranných systémech a procesech, přestože dosavadní fúze do rámce zdrojů věcných vykazuje zřetelná negativa (týká se i oblasti informatizaci velmi blízké, a to vědy, výzkumu a vývoje), stále přetrvává ignorování potřeby změny. Je jen otázkou času, kdy informační zdroje (a s nimi i adekvátní organizační subjekty) získají místo na rezortním slunci.

Dosavadní stav vede k dvěma deformacím. Především je to *podcenění ceny informací* a nezahrnutí využití a rozvoje informačního potenciálu, včetně neautomatizovaných informačních procesů, v první řadě učení a vytváření poznatkové báze ve vědě, výzkumu a vývoji, do zdrojů a sledování efektivnosti (společenského efektu a nákladů).

Druhou deformací je *extrémní, nekritické, dogmatické přeceňování* ani ne tak významu komunikace a informací a její realizující techniky a technologií, která je ostatně nesporná a všeobecně respektovaná, ale spíše nároků některých firem a „firemně-rezortních“ subjektů, realizujících a systémově pěstujících nehospodárné a pro rezort obrany nevhodné vydávání zdrojů.

Důsledky obou deformací jsou známé. K ilustraci podceňujícího přístupu stačí připomenout „hospodaření“ s absolventy škol, zejména zahraničních, a plýtvání s poznatkovým informačním potenciálem.

Dalším příkladem může být neuvážené zrušení vědeckého pracoviště, zajišťujícího informace a poznatky pro strategické řízení (případně nedostatky měly být řešeny chytřejším a z hlediska informatizace efektivnějším opatřením). Pro třetí případ netřeba chodit daleko, protože se s ním setkáváme každodenně. Je to informaticky nekultivovaná a neefektivní, terminologicky nesladěná osobní informační výměna, včetně korespondence, shromáždění a porad. To vše stojí zbytečné peníze a úsilí, které jinde chybí.

Z důvodu omezeného rozsahu článku se nebudu zabývat otázkou alokace zdrojů, financování a kontroly efektivnosti v oblasti neautomatizovaných informačních procesů, osobní komunikace a výměny informací, včetně vzdělání. Tato enormně závažná, zajímavá a přesto podceňovaná otázka vyžaduje větší prostor, především k nesporné vysoké efektivitě a zároveň složité strukturovanosti a nutností zahrnout jak na vstupech, tak na výstupech nejen informatické a ekonomické, ale i psychologické, sociologické a další faktory.

Další deformace „*přeceňování významu*“ je rovněž stejně známá, snad ještě více drahá a „neprůstředná“. Stačí si uvědomit značné výdaje na investice, provoz a *upgrade* softwaru i hardwaru v informačních systémech a objektivně posoudit otázku, zda tyto náklady odpovídají efektu *pro rezort obrany* (zvýrazněno záměrně).

Musím na tomto místě zdůraznit, že, význam výstavby informačních systémů plně chápu (snad je to zřejmé i z předchozího textu) a že nikterak nechci vyvolávat averzi vůči firmám, zajišťujícím jejich výstavbu, resp. snahy k likvidaci jejich aktivit. Jde mi jen o to, aby efekt, tj. reálná funkcionalita v zajištění informačních potřeb rezortu, byl přiměřený výdajům a aby se vložené prostředky v této oblasti s objektivně vysokou návratností skutečně vrátily v žádoucím rozsahu i kvalitě.

Jak na to? Odpověď na otázku, zda mohou procedury a celková filozofie řízení zdrojů, konkrétně SPPR, pomoci rychlejšímu a efektnějšímu uplatnění informatizace

rezortu (připomínám komplexní pojetí) je jednoznačná: nejen že mohou, ale i musí. Pokusím se, v intencích předchozího vymezení, uvést několik námětů, jak s uplatněním principů SPPR, kultivovat a zefektivnit proces výstavby, provozu a *upgradu* informačních systémů.

Z metodologických obrátů SPPR přímo volají po aplikaci zejména:

- * Základní východiskové schéma SPPR „POTŘEBY – ZDROJE – STAV“ propojené s koncepcí, plánovou, programovou a rozpočtovouází.
- * Třidimenzionální alokace zdrojů na základě otázek PROČ?, NA CO? a KOMU?, primárnost programového pohledu a konstrukce programové struktury, tj. stanovení průřezových a specifických subjektů a procesů k pokrytí potřeb s vyloučením duplicit.
- * Uplatnění reverzního (kontrolního) režimu.

Stanovení komunikačních a informačních potřeb a cílů informačního procesu je klíčovou výchozí otázkou, která musí být položena v rámci zpracování zadání výstavby KIS. Odpovědný funkcionář rezortu – zadavatel projektu – **musí znát informační potřeby budoucích uživatelů a vědět, jaké informační a komunikační funkce od KIS očekává.**

Stejně jako při konstrukci aktivit a subjektů k pokrytí obranných potřeb se pro každé bezpečnostní riziko nevedou autonomní síly, včetně řízení a zabezpečení, ale problematika se řeší integrálně logickým součtem s určením průniku (víceúčelových složek), je nutno integrovat a koordinovat i proces výstavby KIS. Je tedy zejména nutno vyhnout se následujícím chybám:

- * Výstavbě systémů (a utrácení peněz) bez zřetelně indikovaných informačních funkcí k zajištění potřebných informací k stanoveným účelům.
- * Průřezovému celorezortnímu nesladění komunikačních, hardwarových a softwarových prostředků, včetně zajištění bezpečnosti.
- * Nesladění datových rozhraní mezi informačními systémy.
- * Nedodržení standardů a požadavků interoperability.
- * Nesladění procesu upgradu, metodiky provozu a obsluhy systémů (v účelném rozsahu).

Nevyhnutí se těmto chybám je jednou z příčin plýtvání a nízké efektivity využití zdrojů při výstavbě KIS. Zakládá chaotické prostředí a sekundárně, v důsledku dynamiky vývoje ICTT, prodlužuje výstavbu systémů a vyvolává neohospodárny provoz.

Zejména jednotná (nikoliv jediná), standardizovaná sladěná hardwarová, softwarová, komunikační a datová báze je jedním z předpokladů úsporné výstavby a provozu a zamezení investic bez dosažení požadované funkcionality.

Terciálním důsledkem neprokazatelnosti reálné funkcionality KIS, kontrastující s enormními zdrojovými požadavky, hraničícími s vydíráním („nedostaneme-li xxx mil. Kč, systém padne, klekne, lehne, ..., nevyužijí se, resp. znehodnotí se předchozí náklady, apod.“), který se dříve nebo později zákonitě dostaví (čím dříve, tím lépe), je výrazná zdrojová redukce (dieta).

Velmi zajímavá je občas reakce odpovědných pracovníků rezortu a firem. Třebaže se až do okamžiku redukce postupovalo podle velmi mlhavých (nebo také žádných) podkladů, včetně nedostatečné indikace informačních požadavků a funkcí, bez

řádného zadání a nákladových kalkulací, třebaže dosavadní proces výstavby systému nikterak nevyniká korektností a transparentností, v okamžiku redukce vyžadují striktní zdůvodnění a poukazují na rozhodování od „zeleného stolu“. Předchozí „zelené křeslo“, na němž si pohrávali s rezortními prostředky jak chtěli, jim nikterak nevadilo. Nutno ovšem připomenout roli druhého partnera v této hře.

Rentgenem k prosvícení této záležitosti musí být jednak informatická indikace blábolivosti výše uvedených gymnastických frází (co to je „lehne“, atd.), jednak **nekompromisní konfrontace dosud vynaložených zdrojů s jejich efektem** nikoliv v množství produktů, ale v jejich funkci k naplnění potřeb zadavatele a uživatelů. Tito, ovšem musí své potřeby znát. Jak je vidět, zásadní význam otázky „PROČ?“ plně zapadá do rámce SPPR.

Co se týče zdrojů pro informatizaci, je zajímavé připomenout si **obr. 3**, zejména pozici zdrojů finančních. Samotné finance funkcionalitu nezajistí a hodnota finanční částky nutně musí vycházet z položení a zodpovězení otázky „NA CO?“

Neadekvátní, nafouklé požadavky bortí plánovací, programovací a rozpočtovací proces a deformují postavení korektních a nekorektních investorů. Týká se to nejen KIS.

V této situaci se musí rozlišit, jak jsem již naznačil, výdaje průřezového celorezortního charakteru a výdaje specifické, reflektující individuální potřeby KIS podle jejich funkce, s důsledným rozlišením výdajů na výstavbu, modernizaci a provoz.

Nelze tolerovat přístup, kdy se požadavek úsporné integrované výstavby s využitím společných infrastruktur odmítá a pro jednotlivé KIS se nakupuje separátní hardware a další komponenty, a zároveň se mlží investiční výdaje jednoho KIS tzv. výdaji ve prospěch druhého.

Pořádek a ekonomické chování je nezbytné nikoliv k redukci výdajů na KIS, ale aby se omezil parazitismus různého druhu a zdroje byly alokovány tam, kde přinesou reálný měřitelný efekt. Pro korektní zadavatele, uživatele, provozovatele i dodavatele techniky a technologií to bude nikoliv ztráta, ale přínos.

Faktor současného stavu jako vstupu procesu řízení zdrojů má v oblasti výstavby KIS klíčový význam a jeho uplatnění je výraznou specifikou proti ostatním zdrojovým oblastem. Stejně jako výstavba, tak i modernizace (*upgrade*) musí reflektovat jak možnosti, tak potřeby a zdroje. Jestliže je současný stav z hlediska požadovaných funkcí, s adekvátním výhledem do budoucnosti, dobrý, není nutno modernizovat.

Tato jednoduchá pravda se však uplatňuje s velkými potížemi. Vysoké tempo vývoje v oblasti ICTT, konkurence a snaha firem o výhodné obchody a zisky, a i jiné faktory, vedou k vyhlašování a uplatňování demagogických hesel o nutnosti permanentního pokroku, změn, modernizace a investic. A pouhá zmínka o respektování i druhé stránky mince, tj. **nutnosti stabilizace k efektivnímu využívání KIS** pro realizaci požadované funkcionality, budí nepřiměřené reakce, kdy je oponent stavěn do role nevzdělance, bránícího pokroku.

Tento starý a téměř masový jev je podporován především v oblasti KIS státní správy, tam, kde převažuje absence odpovědnosti a hospodárnosti nad pozicí informovaného

náročnému zákazníkovi, nekupujícího za své, nýbrž za společenské prostředky, kdy se preferuje spíše pseudopokrok a „modernizace pro modernizaci“.

Zde je nutné hledat a uplatnit citlivé kompromisní řešení mezi nereálnými extrémy absolutní stagnace a absolutní nestability a živelnosti. Je to typicky informatická optimalizační úloha, protože stejně jako škodí přemíra objemu informací (informační zahlcení nebo kolaps), tak škodí přemíra objemu modernizace, resp. pseudomodernizace, která více překáží než pomáhá. V tomto smyslu je nutno vytvářet tlak na firmy a obchodní organizace a preferovat ty, které takto uvažují.

Krátce se ještě zmíním o analogii s třetí, **organizační dimenzí alokace zdrojů**, prezentovanou otázkou „KOMU?“. Co se týče realizátora výstavby a adresáta zdrojů, přichází v úvahu celá škála možností s různým stupněm a úrovní participace rezortních složek a mimorezortních firem s různým profilem zaměření a reálných činností v procesu výstavby a provozu KIS. **Zvláštní pozici zde mají firmy, které řeší metodologické, systémové integrující a analytické práce** a participují ve větší nebo menší míře při specifikaci požadavků, kladených na funkcionalitu KIS.

Nic proti uplatnění specializované profesionality a moderních postupů a technik, ale domnívám se, že **nelze připustit, aby v této oblasti byl rezort obrany vmanévrován do role pasivního neználka**, který neví co chce a co potřebuje a který je odkázán, včetně zpracování zadání KIS, na pomoc firmy, ať tuzemské nebo zahraniční. A to nemluvím o „kazatelských“ prezentacích firem na téma jak řídit projekt. Kromě výdajů na tuto činnost je nutno vidět i postavení a prestiž rezortu, včetně personálních otázek (firemních specialistů – často bývalých příslušníků rezortu). Odpověď na otázku „KOMU?“ je tedy nutno hledat, stejně jako v metodice SPPR, v kontextu účelovosti a efektivnosti.

Je nejvyšší čas přesunout řadu manažerských i výkonných aktivit při výstavbě KIS na složky a pracovníky rezortu. Zásadně je nutno akcentovat roli, odpovědnost a pravomoc zadavatelů a uživatelů jako rezortních subjektů, které jsou plně kompetentní definovat informační potřeby, specifikovat žádoucí (a jen žádoucí!) funkcionalitu KIS, řídit projekt, kontrolovat výstavbu a organizovat implementaci nikoliv podle, občas i nekorektních, požadavků firem, ale k zajištění pro rezort užitečných funkcí.

Samozřejmě, kromě specifických oblastí, kde z důvodu bezpečnosti informací je veškerá zátěž výstavby a provozu na rezortu, je účelné v optimálním a pro rezort výhodném rozsahu komerční produkty a služby firem nakoupit. **Funkcionalita, včetně zajištění funkcí v nestandardních situacích (krizích a válce) a efektivnost musí být jedinými kritérii.** K tomu je nutno zvýšit úroveň poznatkové báze a zkušeností příslušných pracovníků, revitalizovat informatická pracoviště v civilních i vojenských složkách rezortu a dodat potřebnou prestiž profesi „informatik rezortu obrany“. A samozřejmě je nezbytné zajistit koncepční centralizované řízení informatizace na rezortní úrovni s využitím státních i rezortních standardů a standardů NATO k zajištění interoperability.

* * *

Na závěr článku se velmi dobře hodí krátká úvaha o využití myšlenky **reverzního režimu**, která je sice v novelizované metodice SPPR uvedena, v praxi však dosud není uplatňována. Spočívá, stručně řečeno, pro oblast KIS, v sekvenci položení a zod-

povězení otázek typu: Jestliže byly prostředky vynaloženy daným způsobem, jaká technická a technologická zařízení byla reálně instalována, jak se využívají, jaká je reálná funkcionalita a jak jsou pokryty konkrétní informační potřeby, na jejichž základě byla výstavba KIS zadána a realizována?

Uplatnění tohoto postupu vyžaduje precizní dokumentaci projektu a procesu výstavby KIS se všemi náležitostmi. Nelze, samozřejmě, byrokraticky lpět na vyloučení jakýchkoliv vývojových změn nebo doplnění, leccos se skutečně vykryštalizuje až v procesu výstavby KIS, jde však o rozumnou míru této volnosti pouze ve prospěch optimálního zhodnocení zdrojů k dosažení požadovaných funkcí.

Uvedené dílčí náměty jak zvýšit efektivnost výstavby KIS v rezortu obrany aplikací postupů SPPR pochopitelně nevyčerpávají všechny možnosti a samy o sobě nezaručují náležitou kvalitu informačního chování s potřebnou kulturou a efektivností. Proto má zásadní význam celkové pracovní a vztahové klima, stabilizace rezortu, respektování potřeb složek, konkrétně realizujících obranné aktivity a přípravu k nim, uplatňování systémového přístupu a zvýšení náročnosti vrcholového řízení v prosazení filozofie kvality a efektivnosti v celém rezortu a zejména v jeho vlastní práci.

Další oblastí, ve které NATO očekává od nových členů vynaložení velkého úsilí, se týká interoperability, což není to samé jako standardizace a kompatibilita. Neznamená to ani, že všechny národní systémy nebo vojenská ustanovení musí být identické nebo musí podléhat jednomu modelu. Důkladný pohled na armády a vlády členů NATO ukazuje, že všechny systémy jsou odlišné a reflektují národní struktury a tradice. Absolutní vojenská standardizace by sice výrazně zvýšila efektivitu a snížila náklady, ale jednotliví členové považují národní systém obrany a bezpečnosti za klíčové prvky národní strategie a nevzdají se jich jen za zisk vojenské výkonnosti.

*Chris Donnelly, zvláštní poradce
pro otázky střední a východní Evropy, Velitelství NATO
Česká republika v NATO (sborník)
Česká atlantická komise, Praha 1999*