

Problém privatizace vojenských činností a veřejného podnikání v odvětví obrany

Ukončení branné povinnosti s sebou nese celou řadu hospodářských aspektů, které musí tvůrce projektu profesionalizace ozbrojených sil vzít v potaz, aby bylo dosaženo výsledků tohoto projektu s co nejvyšší efektivností veřejných prostředků. Jedním z nich je otázka přehodnocení stávajících činností vykonávaných vlastním personálem, zpravidla vojáky základní služby, z pohledu nutnosti zabezpečovat tyto činnosti buď vlastním profesionálním personálem civilním, nebo vojenským, nebo je přepustit dodavatelským subjektům. Logickým důsledkem spuštění projektu profesionalizace ozbrojených sil je potřeba řešení problému privatizace vojenských činností, jež je spojena s otázkou veřejného podnikání v odvětví obrany.

Úvod

Řešení problému nahrazení výkonu činností vykonávaných personální kategorií vojáků základní služby po ukončení výkonu branné povinnosti, jejíž výsledkem je úplná profesionalizace ozbrojených sil, je obecně spatřováno v nasazení strategie *outsourcing* a následné privatizaci těchto činností. [1, 2, 3] Výkon některých činností, jinak zabezpečovaných soukromými subjekty, lze však zabezpečit i pomocí tzv. veřejného podnikání. [4]

Tento článek se pokouší nahlédnout na tento problém z pohledu některých zahraničních zkušeností a v konfrontaci s českými podmínkami nastiňuje možnost jeho řešení. Článek vznikl za podpory veřejných prostředků projektu Grantové agentury ČR (GAČR) č. 402/05/P243 *Hospodářské aspekty profesionalizace ozbrojených sil ČR*.

Outsourcing a privatizace činností v odvětví obrany

Potřeba přehodnocení činností vykonávaných vlastním personálem v celém odvětví obrany vyplývá ze dvou skutečností souvisejících s ukončením výkonu branné povinnosti.

V první řadě je to **opuštění schopnosti ozbrojených sil pružně zvětšovat svou velikost v případě potřeby povoláním záloh**, jehož výsledkem je snížení obslužných kapacit pro tyto činnosti (sklady, ubytovací a stravovací kapacity, zásoby zbraní a munice atd.).

Ve druhé řadě je to **absence vojáků základní služby**, kteří byli připravováni pro obslužné činnosti a tyto obslužné činnosti vykonávali v rámci své základní služby (kuchaři, skladníci, opraváři, jeřábníci atd.).

Oba případy představují velmi silné motivy outsourcingu či privatizace projevující se ještě za trvání výkonu branné povinnosti, a to v souvislosti s přehodnocováním úkolů ozbrojených sil v důsledku změněné bezpečnostní situace a v souvislosti s úbytkem vojáků základní služby nebo zkrácením délky jejich povinné služby. [1]

Bavíme-li se o outsourcingu nebo o privatizaci, je třeba si uvědomit, že se nejedná ani tak o moderní ekonomické nástroje nebo nový „módní“ trend, jak se poněkud nešťastně vžilo v českém rezortu obrany, ale jde o strategii uskutečňovanou na základě racionálního rozhodnutí.

To, že jde o strategii, vyplývá z toho, že systémové změny předjímané přijatým rozhodnutím o vyčlenění činností doposud prováděných vlastním personálem k jejich zabezpečení dodavatelskými subjekty jsou buď nevratné, nebo jen těžko vratné v dlouhodobém horizontu do stavu před realizací takového rozhodnutí.

Jinak řečeno, pro strategická rozhodnutí je charakteristické, že přeskupení sil, prostředků a zdrojů uvnitř organizace a v jejím okolí, ke kterému dochází v rámci realizace rozhodnutí, buď vůbec neumožní návrat k původnímu uspořádání, nebo umožní takový návrat jen v omezeném rozsahu, a to ještě v časovém horizontu přesahujícím roky.

Tento návrat je znemožněn zejména z právních a zdrojových důvodů. Návrat je tedy omezen skutečností, že k převodu činností na dodavatele dochází na smluvním základě jako veřejná zakázka, [5] jejíž realizace přináší relativně vysoké transakční náklady oběma smluvními stranám, a proto se racionálně uvažující smluvní strany většinou snaží minimalizovat tyto náklady maximalizací doby trvání svého smluvního vztahu. [6] Návrat je znemožněn rovněž přeměrováním uvolněných finančních zdrojů k jiným cílům a aktivitám a nedostatkem volných lidských zdrojů splňujícím svou kvalifikací očekávání na kvalitu výkonu činností, jež jsou již zabezpečovány dodavatelsky.

Zde je třeba si uvědomit, že každý dodavatel se snaží z trhu práce odčerpat kvalifikované a kvalitně pracující zaměstnance, aby si udržel nejen svoje konkurenční postavení vůči obdobným dodavatelským subjektům v oboru svého podnikání, ale aby také udržel svoje dominantní postavení vůči odběrateli, pakliže je jeho podnikání postaveno na strategii kvality za cenu úměrnou konkurenčním strukturám v daném odvětví. Fakt vyčerpání kvalitních zdrojů na trhu práce je zpravidla o to bolestnější, že platy ve veřejném sektoru bývají díky centrální platové politice státu u srovnatelných povolání nižší, než jsou mzdy v soukromém sektoru, [7] a proto veřejní zaměstnavatelé jen těžko konkurují soukromým zaměstnavatelům. Pod tíhou těchto argumentů nepřekvapí, že v civilním sektoru je realizace privatizace stejně jako outsourcingu považována za strategické rozhodnutí.

Problémem rezortní praxe a rezortní teorie reprezentované hlavně ekonomikou obrany státu je práce s definicemi. Definice je zpravidla hodně a mnohdy vznikají jako nedokonalý překlad do češtiny, jako důsledek nedokonalého zvládnutí jak jazyka cizího, tak naší mateřštiny. [8]

Nabízím definici [9] outsourcingu pocházející z němčiny upravenou pro legislativní podmínky České republiky:

„Outsourcingem si instituce veřejného sektoru člení úkoly, které nemůže z důvodů nákladů nebo kvality efektů sama vykonávat, a proto je zajišťuje prostřednictvím třetích osob. Těmito třetími osobami mohou být jiné instituce veřejného sektoru, nebo se může jednat o soukromé osoby. V žádném případě však nelze outsourcingem vyčlenit úkoly na úseku výkonu státní správy a uplatňování státní moci, které má veřejná instituce ze zákona zajišťovat.“

Z definice je více než patrné, že pokud jsou úkoly vyčleněné outsourcingem zabezpečovány soukromými osobami, jde o privatizaci.

Problém veřejného podnikání v odvětví obrany

Výše uvedená definice je natolik „pružná“, že ji lze použít na současné podmínky organizace odvětví obrany.

Zde **termínem odvětví obrany** či **rezort Ministerstva obrany ČR (MO)**, rozumíme **soustavu institucí podílejících se na zajištění základní funkce státu obrany státu (národní**

obranu) přímým výkonem nebo podporou tohoto výkonu, která podléhá působnosti člena vlády zodpovědného za řádný výkon této funkce. Tím je ministr obrany.

V souvislosti s definováním si právního prostředí České republiky, které právníkům a jiným osobám určuje jejich hospodářský status, můžeme na způsob zajištění výkonu úkolů vyčleněných outsourcingem nahlížet nejen z pohledu toho, zda jsou vykonávány na soukromé nebo veřejné bázi, ale také zda jsou vykonávány formou „čistého“ podnikání či nikoliv.

Při soukromém výkonu vyčleněných činností jde vždy o podnikání, v ostatních případech se jedná o tzv. **veřejné podnikání**, [4, 10] pro které je v Česku možno využívat majetku státu v souladu s § 8 odst. 1 zákona č. 219/2000 Sb., *o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích* ve znění pozdějších předpisů.

Porovnáváno s pomocí právní definice z § 2 odst. 1 zákona č. 1991 Sb., *Obchodní zákoník* ve znění pozdějších předpisů je účelem podnikání: „...soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ A ziskový účel liší činnost podnikatele od motivu fungování tzv. **municipálních firem** [11], které zde rovněž zahrnujeme do oblasti veřejné podnikání.

Motivem veřejného podnikání v odvětví obrany není zisk, ale efektivnější využití majetku státu, které může snižovat nároky na financování funkce obrany státu (národní obrany) ze státního rozpočtu. [12] To však bývá smlčeno právní definicí účelu existence jednotlivých institucí **z oboru veřejných podnikatelů, tj. právnických osob provádějící soustavnou činnost na vlastní jméno a na vlastní odpovědnost za účelem plnění zejména veřejného zájmu.**

To dokládá také prvorepubliková definice [4] veřejného podnikání: „Pod pojmem veřejné podnikání rozumí se všeobecně hospodářská činnost výrobní nebo obchodní nebo jiná, která je provozována veřejným svazkem, tedy státem, zemí, okresem nebo obcí.... u veřejného podnikání máme co dělati s dvěma typy tohoto podnikání. Především s podnikáním, které se děje ve veřejném zájmu, tedy ve kterém vystupuje veřejný statek jako činitel usměrňující národohospodářský nebo jiný zájem, ...na příklad zájmy ochrany zdraví a výživa obyvatelstva, jako je tomu u podniků vodárenských nebo jatečních. Na druhém místě pak máme co dělati s podniky, které jsou veřejnými jen potud, že jsou ve vlastnictví a v provozu státu, země, okresu, obce, ale zásadně jsou provozovány podle zásad soukromopodnikatelských.“ Tato definice odpovídá také definici používané v Německu. [10]

	příspěvková organizace (p.o.)	státní podnik (s.p.)	obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	akciová společnost (a.s.)
formu upravuje	z. č. 218/2000 Sb.	z. č. 77/1997 Sb.	z. č. 248/1995 Sb.	z. č. 513/1991 Sb.	z. č. 513/1991 Sb.
účel	podpora plnění funkcí státu (podpora poskytování veřejného statku)	uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů	poskytování veřejně prospěšných služeb	dosažení zisku	dosažení zisku
zřizuje/zakládá	ministerstvo (třeba souhlasu ministerstva financí)	stát/ministerstvo, do jehož působnosti spadá předmět podnikání (třeba souhlasu vlády)	fyzické nebo právnické osoby, případně stát	fyzické nebo právnické osoby, případně stát	fyzické nebo právnické osoby, případně stát

	příspěvková organizace (p.o.)	státní podnik (s.p.)	obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	akciová společnost (a.s.)
hospodařící s	majetek státu	majetek státu	(vlastní) jmění	(vlastní) kapitál	(vlastní) kapitál
kmenové jmění/základní kapitál		majetek vymezený při zřízení		základní kapitál v hodnotě min. 200 tis. Kč	základní kapitál v hodnotě min. 20 mil. Kč nebo 2 mil. Kč při neveřejném úpisu
jmění		obchodní majetek a závazky	vkłady zakladatelů, přijaté dary a dědictví, vlastní fondy, dotace		
obchodní majetek		souhrn věcí, práv a jiných majetkových hodnot státu, s nimiž má podnik právo hospodařit		majetek patřící s.r.o. (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty)	majetek patřící a.s. (věci, pohledávky a jiná práva a penězi ocenitelné jiné hodnoty)
financování vlastní činnosti	příjmy z hlavní činnosti a fondy	příjmy z podnikání a fondy	příjmy z poskytování veřejně prospěšných služeb a fondy	příjmy z podnikání, fondy, úpis základního kapitálu	příjmy z podnikání, fondy, úpis základního kapitálu
vztah ke státnímu rozpočtu	příspěvek na provoz/odvod z provozu, individuální a systémová dotace, návratná finanční výpomoc, odvod z odpisů	dotace	dotace	není	není
doplňkové zdroje	příjmy z jiné činnosti, peněžní dary, peněžní prostředky ze zahraničí	peněžní dary, peněžní prostředky ze zahraničí, jiné prostředky	příjmy z doplňkové činnosti, peněžní dary, peněžní prostředky ze zahraničí, jiné prostředky	peněžní dary	peněžní dary
cíl hospodaření	vyrovnaný rozpočet	nezabíremenění státního majetku	vyrovnané hospodaření	zisk	zisk
cizí financování (úvěr, půjčka)	dodavatelský úvěr se souhlasem ministerstva	ano	(ano)	ano	ano
zřízení zástavního práva	ne	se souhlasem zakladatele	(ano)	ano	ano
ručení za závazky	stát za závazky z hlavní činnosti	státní podnik (stát)	(ano)	s.r.o. celým majetkem	a.s. celým majetkem

Tab. Hospodářské formy veřejného podnikání vhodné pro odvětví obrany ČR

Pro potřeby veřejného podnikání v odvětví obrany v České republice připadají do úvahy formy právnických osob, které jsou uvedeny v **tabulce**, ze které si lze udělat představu o vzájemné odlišnosti jednotlivých právních forem srovnáním jejich vybraných charakteristik.

Některé tyto formy již v odvětví obrany ČR existují. Jde o příspěvkové organizace a státní podniky představující v Česku osvědčenou formu veřejného podnikání.

Výhody a nevýhody veřejného podnikání v odvětví obrany

Na tomto místě se zastavme u výhod a nevýhod forem veřejného podnikání orientovaného běžnými podnikatelskými zásadami (s.r.o., a.s.) a veřejného podnikání orientovaného veřejným zájmem (p.o., s.p., o.p.s.). Tyto výhody a nevýhody jsou poměřovány efektivitou veřejných prostředků určených k plnění funkcí státu nebo v souvislosti s jejich plněním. Necháme-li stranou právní formu o.p.s., dotknou se naše úvahy pouze forem příspěvkové organizace, státního podniku a obchodní společnosti.

Základní nevýhodou příspěvkových organizací a státních podniků je jejich „mimotržní“ postavení, které umožňuje jejich managementu relativně jistou existenci, aniž by se musel nějak významněji starat o efektivitu fungování podniku, utkávat se s podnikatelským rizikem a vyhledávat tržní příležitosti. Vyhlášení konkursu na státní podnik je nepravděpodobné, protože ty mají zpravidla vůči svému zřizovateli monopolní postavení, které je pro zřizovatele výhodné zejména z důvodu úspory transakčních nákladů. Zřizovatelé se totiž musí přednostně obracet s určitým druhem zakázek na státní podniky, pro které byly tyto podniky zřízeny. Odpadá tak problém s organizováním veřejných zakázek. Otázkou ovšem zůstává cena takových zakázek. Příklad modernizace tanku T-72 je více než výmluvný.

Cílem managementu příspěvkových organizací je vyrovnaný hospodářský výsledek, který je zárukou, že zřizovatel nemá povinnost uvažovat o zrušení příspěvkové organizace. [13] Předmět činnosti některých příspěvkových organizací v rámci jednotlivých státních rezortů je stejný nebo často velmi podobný. Takto existuje *Správa vojenského bytového fondu, p.o.* v působnosti MO a *Bytová správa Ministerstva vnitra, p.o.* v působnosti Ministerstva vnitra ČR (MV), existuje také *Zařízení služeb MV, p.o.*, mezi jehož předměty činnosti patří provoz školicích a rekreačních zařízení, a *Lázeňské léčebné ústavy MV, p.o.*, které se zaměřením své činnosti podobají *Vojenským lázeňským a rekreačním zařízením, p.o.* v působnosti MO. Takto bychom mohli jít rezort od rezortu. Existoval-li by však v této oblasti určitý „vnitřní trh“, zanikla by většina takových příspěvkových organizací v rámci jeho konsolidace, což by v důsledku znamenalo snížení administrativních nákladů na samostatná ředitelství takových příspěvkových organizací a pokles počtu zaměstnanců placených státem. O zjednodušení administrativy spojené s financováním soustavy příspěvkových organizací není třeba se zmiňovat. Nabízí se tak logická otázka, co stát sleduje skutečností, že se nechová podle zásad efektivního hospodaření s veřejnými prostředky, kterou sám deklaruje v zákoně č. 320/2001 Sb., ... (*zákon o finanční kontrole*) ve znění pozdějších předpisů.

Zásadní výhodou existence příspěvkových organizací je administrativní kontrola ceny poskytovaných služeb zaměstnancům státu, potažmo rezortu, které jsou většinou pod cenami tržními. [14] To umožňuje využívat formu příspěvkové organizace k organizaci vlastního sociálního programu a umožnit např. prestižní rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků v lokalitách, ve kterých by si mohli takovou dovolenou jen stěží dovolit. Otázkou zůstává, zda mají příspěvkové organizace opodstatnění v ostatních oblastech, kde není třeba administrativně kontrolovat cenu poskytovaných služeb, protože to lépe a levněji udělá trh. Myslím, že to jsou dobré podněty pro možný aplikovaný výzkum, který tu zatím schází.

Pro stát „preferující“ jistotu vlastnictví majetku je určitou nevýhodou možnost ztratit majetek vložený do obchodních společností. Na druhou stranu skýtá forma obchodní společnosti

vlastněné státem výhodu efektivnějšího využívání veřejných prostředků, které je důsledkem tržního působení, kdy je stát odříznut od možnosti přímé podpory takové obchodní společnosti, protože by tak poškozoval ostatní účastníky trhu. Pakliže v dané oblasti existuje spíše monopolistická konkurence, jako je tomu v oblasti obrany, [6] může vytvoření státní obchodní společnosti vést k tlaku na ostatní účastníky trhu vzdát se části svého monopolního zisku, protože dobře kontrolovaná státní obchodní společnost může představovat místní konkurenci, u níž by mělo být zaručeno, že nepůjde na kartelovou dohodu s ostatními účastníky trhu.

Praxe a možnosti veřejného podnikání v odvětví obrany

Zajímavé výsledky v oblasti organizace veřejného podnikání má SRN. Zde byly v letech 1980 a 1993 provedeny neveřejné studie možnosti privatizace některých vojenských opravárenských a administrativních činností, a to v souvislosti s úbytkem vojáků základní služby. [1] V důsledku tohoto úbytku bylo třeba vojáky základní služby směřovat do funkcí zaměřených na plnění úloh kombatanta a logistické činnosti řešit jiným způsobem, a to nahrazením těchto vojáků civilními zaměstnanci nebo privatizací těchto činností. Závěr první studie zněl, že Bundeswehr je ve výkonu svých činností oproti soukromému sektoru levnější a kvalitnější. K podobnému závěru došla také druhá vícesvazková studie, jejíž závěry byly předloženy 15. 3. 1994 s daleko konkrétnějšími doporučeními a zdůvodněními, než tomu bylo u první studie. [1]

Podle druhé studie měla být ponechána kontrola nad logistickými činnostmi ministerstvu obrany, ale subjekty zabezpečující tyto činnosti měly být organizovány do tří nezávislých servisních podniků ve vlastnictví státu. Tímto způsobem měl být organizován vnitřní trh, který by se překrýval s běžným trhem. Takovou optimalizací by byly vnitřní podniky donuceny k efektivnímu využívání veřejných prostředků jak při soutěži mezi sebou, tak případně s externími firmami o zakázky od Bundeswehru, a tím by bylo dosaženo srovnatelné produktivity při nižší ceně výkonu. Cenovou výhodu vnitřních podniků bylo neúčtování zisku a DPH. [1]

Takováto myšlenka veřejného podnikání se nakonec prosadila až na přelomu století, kdy pod faktem dalšího krácení vojenského rozpočtu a potřebě přebudování Bundeswehru na nové úkoly, než je pouze obrana země, byly postupně založeny státní obchodní společnosti. Jde o *Společnost pro vývoj, akvizici a provoz, s.r.o. (Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH – g.e.b.b.)* [www.gebb.de] vlastněnou zcela ministerstvem obrany, která zahájila svou činnost v roce 2000. Jejím cílem je zajistit více hospodárnosti a efektivnosti v servisních činnostech Bundeswehru, kterou nelze zajistit v důsledku přílišné byrokracie, sledování jiných zájmů než hospodárnosti veřejných prostředků a omezeným možnostem využití podnikatelského know-how narážející na státní dirigismus.

Tato společnost se postupně stala podílníkem v dalších společnostech, jejichž obor podnikání je vymezen dřívějšími dominantními obory logistiky. Jde o *Bw FuhrparkService GmbH* [www.bwfuhrpark.de] založenou v roce 2002 a vlastněnou ze 75,1 % g.e.b.b. a z 24,9 % *Deutsche Bahn AG*. Cílem společnosti je redukce a modernizace vozového parku Bundeswehru. A dále jde o *LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft mbH* [www.lhbw.de] založenou rovněž v roce 2002, která má na starosti zabezpečení výstrojním materiálem. Tato společnost je vlastněna z 25,1 % g.e.b.b. a o zbytek podílu se dělí s *Lion Apparel Deutschland GmbH* s *Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co KG*. V tomto případě jde o projekt Public Private Partnership (PPP).

Poslední vzniklou společností je *Heeresinstandsetzungslogistik GmbH*, vzniklá v roce 2005 a vlastněná z 49 % procent státem. O zbylý podíl se rovným dílem dělí: *Diehl-Tochter Industriewerke Saar*, *Rheinmetall Landsysteme* a *Krauss-Maffei Wegmann*. Podobně jako v případě *LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH* jde o projekt PPP, který však nespadá do působnosti g.e.b.b.

Samotná g.e.b.b. provádí dále projekty týkající se zefektivnění činností, pro které se buď nevyplácí zakládat samostatné obchodní společnosti, nebo u kterých by privatizace byla nevýhodná s ohledem na požadavek zachování stanoveného stupně autarkie Bundeswehru. [1] Pod patronací g.e.b.b se tak realizují projekty stravování, skladování materiálu, obchodní činnosti uvnitř Bundeswehru, přípravy vlastního personálu, přepravy zaměstnanců, zabezpečení mobilního spojení a výpočetní techniky, zajištění letecké nákladní a osobní dopravy a hospodaření s nemovitostmi. Jen pro zajímavost, plocha nemovitostí, s nimiž Bundeswehr disponuje, činí 1 % rozlohy SRN. Posledním projektem je provoz vlastních větrných elektráren. Některé z těchto projektů mohou skončit částečnou privatizací, jak se tomu stalo v případě stravování, kde bylo v roce 2005 převedeno 14 vybraných kuchyní s 5 tisíci strážníky firmě *Dussmann*.

Co platí pro SRN, může platit také pro Česko, pakliže se zohlední problém velikosti obou zemí. Česká republika je schopna si vytvořit podmínky pro vytvoření obdobných obchodních společností, jaké existují v odvětví obrany SRN. Otázkou je, zda-li by k tomu byla politická vůle, protože takové obchodní společnosti by se staly konkurencí příspěvkových organizací a státních podniků s podobným zaměřením v jiných rezortech. V každém případě by českému veřejnému sektoru určitě prospělo převedení některých činností na bázi obchodních společností, protože by se tak otevřel prostor pro změnu ekonomického myšlení, po němž je stále v rezortu obrany (a nejen v něm) voláno. Změny se však dostávají jen velmi pomalu a souvisejí spíše s generační obměnou, než s realizací konceptu trvale učit se organizace, ke které se MO podobně jako ostatní ministerstva hlásí.

Závěr

Má-li dojít ke skutečnému efektivnímu využívání veřejných prostředků určených na zabezpečení funkce obrany, jak o tom hovoří zákon č. 320/2001 Sb., ... (*zákon o finanční kontrole*) ve znění pozdějších předpisů, mělo by nejen ministerstvo obrany, ale také ministerstvo financí věnovat více pozornosti hledání alternativ k již „zaběhlému“ způsobu zabezpečení činností v odvětví obrany nebo v jiných odvětvích. Jednou takovou alternativou je rozvoj veřejného podnikání, který by mohl státu přinést vyšší efektivnost veřejných prostředků prostřednictvím doplněním současného portfolia právních forem municipálních firem v rezortu obrany o nové hospodářské formy. Ty by mohly působit v těch oborech, kde je odvětví obrany vystaveno působení monopolu a účtování monopolních zisků. To nijak nenarušuje konkurenci, spíše naopak, takže veřejné podnikání v odvětví obrany by mohlo prospět nejen státnímu rozpočtu, ale také hospodářství jako celku.

Použitá literatura:

- [1] SEHMDORF, M. *Wehrpflicht – versus Freiwilligenarmee. Ausgewählte ökonomische Aspekte des Wehrsystems*. 1.Aflg. Hamburg: Dr. Kovač, 1998. ISBN 3-86064-695-2. 4.1 Zur Diskussion der Privatisierung und zivilen Vergabe industrietypischer Leistungen S. 134-146.

- [2] DUINDAM, S. *Military Conscription. An Economic Analysis of the Labour Component in the Armed Forces*. 1st Ed. Heidelberg: Physica-Verlag. ISBN 3-7908-1203-X. 7.1 The privatization of defense p. 135-152.
- [3] PLIENEGGER, Alfred. Privatisierung im Bundesheer. *Truppendienst*. 1994, Jg. 33, Nr. 5, S. 392-395.
- [4] *Armáda a národ*. 1.vyd. Praha: Národní rada Československá, 1938; HOUDEK, A. Úkoly veřejného podnikání, s. 416-422.
- [5] Zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů.
- [6] PAVEL, J. *Analýza vlivu konkurenční struktury na efektivnost realizace veřejných zakázek*. [doktorská dizertační práce] 1.vyd. Praha: VŠE, 2004.
- [7] *Mzdová diferenciace zaměstnanců v roce 2004*. [kód 3111-05] 1. vyd. Praha: ČSÚ, 2005 [http:[...] www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/3111-05].
- [8] KOZÁK Karel. Neschopnost používat český jazyk? (Referát z 5. terminologické konference). *Vojenské rozhledy*. 2004, roč. 13, č. 4, s. 139-144.
- [9] PÖCHER Harald. Outsourcing in Streitkräften. *Österreichische Militärische Zeitschrift*. 1999, Jg. 37, Nr. 2, S. 177-182.
- [10] AMBROSIOUS, G. *Der Staat als Unternehmer*. 1.Aflg. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht, 1984. ISBN 3-525-33496-6.
- [11] KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- [12] LIPTÁK, J. aj. *Štátny rozpočet*. 1.vyd. Bratislava: Alfa, 1982. 3.4 Financování příspěvkových organizací, s. 152-159.
- [13] Zákon č. 218/2000 Sb., ... (rozpočtová pravidla) ve znění pozdějších předpisů.
- [14] DOLEJŠÍ Václav. Hotel na horách? Pro poslance za 60 Kč na den. *Mladá fronta Dnes*. 2006, roč. 17, č. 6 [7. 1. 2006] A/, 1A/3.

Členství v NATO není bez problémů. Nejde jen o technické otázky jako převyzbrojování a reorganizaci branných sil. Transformace Armády ČR se vyvíjí velmi slibně a není pochyb, že tento úkol zvládneme. Modernizace v rámci Aliance je určitě levnější, než kdybychom byli připraveni se do toho pustit sami. Hlavní potíž je v myšlení lidí. Aliance prochází obtížnou koncepční metamorfózou: klasická organizace kolektivní obrany se mění v instituci kolektivní bezpečnosti, aniž by se vzdala svých původních funkcí. Jinak řečeno: je nutno sladit pátý článek Washingtonské smlouvy s úkoly „mimo pátý článek“ – tzv. mírotvorné akce, humanitární zásahy atd. Kosovská operace odhalila některá úskalí tohoto dvojúčelového přístupu. Tento vývoj je pracný, protože Aliance postupuje na základě souhlasu všech členských států; diskutuje se a problémy se řeší konsenzuálně. Zkrátka není to Varšavská smlouva. To znamená, že Aliance může plnit své úkoly jen s podporou občanské společnosti a debata o jejím smyslu se musí odehrávat ve veřejnosti.

prof. Otto Pick, letošní nositel Ceny Jaroslava Jandy za významný přínos v oblasti bezpečnostní politiky, 8. února 2000, internetové stránky MZV ČR, <http://www.mzv.cz/www/mzv>