

Ve Vojenských rozhledech č. 4/2005 byl zveřejněn článek pana Perníky „Systém plánování, programování a rozpočtování (a mlácení prázdné slámy?)“, který je prolínán zavádějícími tvrzeními, vrhající špatné světlo na některé pracovníky současného i bývalého managementu Ministerstva obrany, a který je podán ve formě, přesahující základní pravidla seriózního vedení polemiky v odborném časopise. Proto, i když nejsem zastáncem konfrontačního pojetí přes veřejná média, jsem nucen reagovat. Především, že jde o moje osobní vyjádření, a že jsem si vědom toho, že mi nepřísluší komplexně hodnotit činnost managementu MO. Jako dlouholetý aktér kritizovaného tématu, jemuž jsou v článku pana Perníky podsouvány některé nepravdy, nemohu připustit matení odborné veřejnosti a pokusím se uvést vše na správnou míru.

Úvod

Jsem si rovněž vědom toho, že pro čtenáře Vojenských rozhledů, kteří nejsou dostatečně seznámeni s předchozím článkem pana Perníky „AČR: rozpočtová improvizace?“ (VR 4/2004) a mého reagování v článku „V plánování a rozpočtování v rezortu MO se nedá improvizovat!“ (VR 2/2005), by bylo velmi těžké udělat si svůj nezájatý úsudek, dovolte mi tedy připomenout některé podstatné závěry předchozí polemiky:

1. Především jsem nemohl souhlasit se zavádějící dedukcí, že nerovnoměrné čerpání rozpočtu rezortu MO v jednotlivých čtvrtletích fiskálního období chápe pan Perníka jako základní faktor hodnocení úspěšnosti celého systému finančního plánování a řízení rezortu MO a že „výsledkem plánování správce rozpočtové kapitoly je rozpočtová improvizace“. Vzhledem ke spojování tohoto negativního hodnocení se systémem plánování, programování a rozpočtování se k této oblasti vrátím ještě v další části článku podrobněji.
2. Poukázal jsem na nesprávnost kategorického tvrzení pana Perníky, že „rezort MO v závěru roku utrácí za **nepotřebné nákupy a služby**“, s tím, že praxe neprokázala takovéto jednoznačně deklarované porušení zákonů ze strany rozpočtových kompetentů – velitelů. Vždyť každý vedoucí zaměstnanec organizační složky státu musí podle zákona č. 320/2001 Sb., zákona o finanční kontrole, zajišťovat hospodárné, efektivní a účelné využívání veřejných prostředků a zákon č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, jasně definuje neoprávněné použití peněžních prostředků státního rozpočtu. A to nehovořím o samozřejmé povinnosti vyvozování osobní odpovědnosti u takto zjištěných případů „utrácení“. Naopak současné příčiny převodu nevyužitých rozpočtových prostředků do rezervního fondu na konci roku mne přesvědčují, že jde o posun plánovaných, a tedy potřebných výdajů v důsledku nesplnění úkolů v původně plánovaných termínech rozpočtového období. Praktik však ví, s kolika neznámými se v rozpočtovém procesu pracuje, zejména pak v prostředí téměř permanentní reorganizace, a tak musím připustit i některé „velké oči“ plánovačů. K zajištění vyššího čerpání rozpočtu v první polovině roku jsem doporučil posunutí některých přípravných kroků k zajištění věcného

plánu, a tím i předpokladů pro sestavování rozpočtu s odpovídajícím „předstihem“, a zároveň i nutné zvýraznění funkcí finančních standardů při kalkulacích.

3. K celé řadě výroků od „kalkulační listy vyjadřují pouze subjektivní potřebu“, až k „vlivu násilného čerpání rozpočtu kapitoly MO na zadlužení českého státu“ z článku pana Pernicy ve Vojenských rozhledech 4/2004 se nechci již vracet, v případě zájmu si jistě čtenář najde odpovídající pasáže v citovaných Vojenských rozhledech.

I když lze porovnáním článku pana Pernicy a mého ohlasu ve VR 2/2005 dokázat, že jsem se snažil reagovat na uvedená nepravdivá fakta zase fakty, přesto je v dalším článku uvedeno, že jsem se „nastoleným otázkám mistrně vyhnul“ či „problémy podle mě buď neexistují, nebo je lze jednoduše řešit“. Nezbyvá mi tedy, než znovu a opravdu naposledy, uvést snadno doložitelná fakta k problematice zavádění *systému plánování, programování a rozpočtování* (dále jen SPPR).

SPPR v podmínkách MO – realita

Již tvrzení, že „všichni o SPPR mluví, ale nikdo neviděl výsledky“ je samo o sobě zavádějící. A stačilo si přitom zjistit skutečnou situaci před rozhodnutím managementu MO zahájit implementaci SPPR do plánovacího mechanismu, a tak si uvědomit zásadní rozdíly obou přístupů. Do té doby totiž byla ústřední metoda ryze centrálního rozpočtování založena na stanovení celkového objemu výdajů Ministerstvem financí podle objemu minulého roku navýšeného o určité procento. Stejná metoda byla uplatňována do jednotlivých útvarů, tedy bylo realizováno tzv. institucionální pojetí rozpočtování, které nemá za prioritu kalkulace výdajů na plnění věcné cíle a úkoly, ani nákladové standardy nebo programy.

Čili jinými slovy: na každou entitu vytvořené organizační struktury se napasovaly výdaje, většinou podle čerpání v minulém roce, bez vyhodnocení předpokládané nákladovosti aktivit dané entity. Centrální rozpočtování, plné odhadů a bez provázanosti s metodami kalkulace věcných potřeb, vyhovovalo i ministerstvu financí, stačí si porovnat několikanásobně menší rozsah i rozdílný obsah kapitolního sešitu z té doby, s tím dnešním.

Skutečnost, že dlouhodobé či střednědobé plánování v tomto období prakticky neplnilo svoji úlohu způsobilo, že takto „vykalkulovaný“ objem finančních zdrojů byl jediným východiskem pro rozpočtový proces. Nelze se pak divit, při absenci věcného plánování, že o nějaké vazbě na plnění cílů a úkolů rezortu MO nebylo v daném období ani řeči. Logicky se tedy hledal systém, který by eliminoval předchozí negativa. Proto, po seznámení se s Planning, Programming and Budgeting System (PPBS) v teoretické rovině a s využitím některých zahraničních zkušeností vznikala aplikace metodiky na podmínky rezortu MO.

Rozhodně ale musím uvést na správnou míru, že iniciace zavádění SPPR je zásluhou tehdejšího náměstka ministra pana Kalouska a jejího hlavního duchovního otce prof. Ochrany, v současnosti úspěšně působícím na Vysoké škole ekonomické v Praze. Zavádění prvků SPPR (bohužel pro četné reorganizace a jejich personální důsledky nikdy nedokončené do předpokládané cílové podoby) znamenalo **zásadní pozitivní změny v myšlení** managementu na všech úrovních a dodnes lze na nich stavět. V této souvislosti se proto pan Pernica dopouští nepravdivých výroků, často citovaných s nevhodným podtextem:

1. Především SPPR **nikdy nebyl** v rezortu MO **zaveden do cílové podoby**, a tudíž nemohl více než 10 let fungovat.

2. Ptát se záměrně, zda „**SPPR nikdy nefungoval** (zřejmě myšleno dobře, protože jinak by to vylučovalo tvrzení pana Pernicy v bodě č. 1), **protože po celou dobu byl za ním ing. Dzvonič**“, je hluboká neznalost faktů. Pan Pernica se asi bude divit, ale ing. Dzvonič nebyl nikdy zastáncem tohoto systému, nebyl ani u jeho zrodu a dlouho ani odpovědný za systém finančního managementu v rezortu MO. V době jeho jmenování do funkce náměstka ministra, spojené s touto odpovědností, již dávno SPPR „vyšuměl“. Vždy však dovedl ocenit ty pozitivní prvky, které dodnes zůstaly, a které jsou základním předpokladem pro provázanost věcného a finančního plánování, zejména při zavádění programového financování sehrál pozitivní úlohu.
3. Výrok, že „**management koncových prvků, o nichž se rozpočtuje, byl a bude vždy chytřejší, než autoři metodických pokynů**“ je zřejmě z laciného arzenálu typu: „kdo to umí – ten to dělá, kdo to neumí – ten to řídí a kdo neumí řídit – ten to učí“. Doufám, že si čtenář udělá sám úsudek, jaká je asi praktická hodnota porovnatelnosti „chytrosti“ koncového managementu s řídicím managementem na ministerské úrovni. Kdyby to pan Pernica myslel vážně, tak by podle této „souslednosti“ nemohl přece učit, a to by asi pro rezort MO byla škoda? A to nemluvím o pejorativním úhlu jeho výroku, který se samozřejmě týká nejen mne, ale i prof. Ochraný a mnoha dalších pracovníků, kteří často prošli poctivým kariérním postupem od koncových pracovníků až na vrcholové funkce. Pan Pernica si bohužel neuvědomuje, či si nechce připustit, že je přece jednodušší psát teoretické články bez zjevné inspirace k pozitivním změnám, než vytvořit metodiku reálně aplikovatelnou v takovém specifickém prostředí, jaké rezort MO představuje. A co hlavní, zajistit její cílovou funkčnost, což je podle zahraničních zkušeností často velmi dlouhodobá záležitost.
4. Výrok, že „**úředníci MO však daňovým poplatníkům nikdy nevěřili**“ je neuvěřitelný nesmysl. Již proto, že za daňové poplatníky jsou považováni „daňoví poplatníci z řad akademické veřejnosti“, zřejmě asi ministerští úředníci neplatí daně. Pan Pernica jde však ještě odvážně dále, když tvrdí, cituji: „**Skutečná civilní demokratická kontrola našich ozbrojených sil tady vlastně ani neexistovala**, neboť teprve až 7. 6. 2005 byl na stránkách MO vyvěšen první závěrečný účet rozpočtu kapitoly MO.“ A protože pan Pernica je mistr senzačních dedukcí, tak tomu ještě přidává mezinárodní rozměr uvedením příkladu o informačních možnostech ozbrojených sil USA a Velké Británie, končící emotivním voláním: „**Že by studená válka stále neskončila, že by bylo potřeba ideologicky manipulovat s názorem daňových poplatníků?**“
5. Je skutečně smutné, že vysokoškolský učitel Pernica nic neví o civilní demokratické kontrole od parlamentní úrovně, přes mediální styk s veřejností, informací pro ČSÚ, o transparentnosti vnitrozemské až k té mezinárodní (DPQ – Defence Planning Questionnaire, Vídeňský dokument, ročenka SIPRI a další publikace), předávání ekonomických informací v rámci plánu dvoustranné spolupráce, mezinárodní konference atd. Myslím, že reagovat na výrok o studené válce, po mých osobních zkušenostech z jedenáctileté účasti na zasedáních NATO Training Group/ Financial Subgroup, při kterých byla a je naprosto samozřejmá transparentní výměna ekonomických informací všech participujících zemí NATO i pozorovatelů zemí PfP, je zbytečné. I když např. znám vysokou transparentnost výroční zprávy o hospodaření Ministerstva obrany Velké Británie, nemohu přece klasifikovat naši transparentnost slovy pana Pernicy.

6. Výrok „**díky dobré skartační politice MO, nebude pravděpodobně možné zpracovat historickou studii o roli, výhodách a slabinách SPPR, a tak rozhodnout spor polemiky o SPPR**“ je doprovázen výrokem „**úředníci MO o poznání minulosti chování řízeného systému veřejných financí nestojí, protože určení chyby v systému je spojeno s určením osobní odpovědnosti**“. Tyto tendenčně vedené dedukce jsou zřejmě vyvolány pouze jedním faktem, a sice: „spor“ o SPPR vede autor výroku sám se sebou, protože neznám nikoho, kdo by ho vyvolal. Management MO má před sebou daleko závažnější aktuální úkoly, které jsou zaměřeny na budoucnost managementu rezortu MO, než aby s takovým časovým odstupem hodnotil systém, který nebyl nikdy plně realizován. Praxe prioritně vyžaduje bezprostřední reakce managementu na chování systému, a tak na historii SPPR jí, bohužel, nezbyvá čas. Kromě toho na MO zůstalo již velice málo pamětníků, kteří by fundovaně mohli doložit tehdejší fakta o SPPR ve všech souvislostech.

Statistická data

V této oblasti nejprve pan Pernica uvádí, že „kvalita výstupů statistiky je závislá na metodice získávání informací a na kvalitě zpracování vstupních údajů“. S tím samozřejmě souhlasím, ale dodávám: „Statistika je stejně dynamická, jako je dynamické ekonomické prostředí, vývoj ekonomických nástrojů řízení uplatňovaných v praxi a další faktory, které vždy v daném okamžiku ovlivňují statistické výstupy.“

Proto nemohu brát statistická data tak, jak jsou v jednotlivých letech vyjádřena, za základ účelového porovnání **bez zohlednění metodických vlivů uplatňovaných v daných letech**. Právě na některá zavádějící čísla statistiky při analýze proporcionality čerpání rozpočtu kapitoly MO v článku pana Pernicy jsem již poukázal. Mohu však znovu doložit, co znamená působení změny metodiky při vykazování statistických dat. Při posledním projednávání finanční části hlášení DPQ se při vykazování investičních nákupů a výstavby (podle rozpočtové skladby MF a MO) významně snížilo procento modernizace výzbroje a techniky, vzhledem k tomu, že leasing gripenů byl vykázán, v souladu s dosud platnou metodikou, v provozních výdajích.

Na žádost orgánů NATO jsme leasing převedli z provozních výdajů, a tak upravili procento výdajů na modernizaci výzbroje a techniky. Statistika se tedy přizpůsobila sledovanému záměru orgánů NATO dosáhnout cílovou interpretaci ukazatele. Samozřejmě, když někdo nemá ani potuchy o těchto metodických úpravách, dopouští se omylů (a to v daném případě v řádech miliard Kč).

Stejnou opatrnost je třeba brát při práci s **hrubým domácím produktem (HDP)**, z něhož je odvozováno procento vojenských výdajů, výdajů rezortu MO, obranných výdajů, výdajů podle metodiky OSN, výdajů podle metodiky DPQ. Již ze samotného výčtu možných definic musí být viděna velká rozmanitost vykazování plánovaných objemů či skutečnosti ukazatelů v různých obdobích za neustálého upřesňování HDP. Konstatuje-li se např. procentní poměr výdajů k HDP, pak je třeba vědět, že podle vládního usnesení z roku 1996 byl rezortu MO garantován podíl **vojenských výdajů**, na rozdíl od vládního usnesení platného od roku 2001, který garantuje **celkové výdaje** rezortu MO. A rozdíl v absolutní hodnotě cca 5 až 6 miliard jistě není pro statistiku zanedbatelný.

Není tedy záměrem MO „matení veřejnosti“, jak pan Pernica uvádí. Zároveň si však myslím, že se některým informacím tohoto typu dává zveličený význam, protože to jsou ukazatelé

kvantitativního charakteru, které nám neříkají nic o kvalitě vyžití výdajů ve vztahu k cílům a úkolům rezortu MO. Jinými slovy, nevíme-li nic o efektivním využití disponibilních zdrojů rezortu MO, pak mně může být jedno, zda má rezort obrany 1,80 nebo 2,00% HDP, pro mne jsou zásadní výsledky alokace finančních zdrojů ve vztahu k plánovaným cílům a úkolům.

Stejnou malou relevancí pak vidím u panem Pernicou citovaného „**problému vyjádření inflace**“. Pozastavuje se nad tím, že „jak MF, tak i MO určuje reálnou hodnotu na základě spotřebitelských cen běžné domácnosti“. V této souvislosti chci poznamenat, že mám osobní zkušenosti se snahou MO a bývalého ministerstva hospodářství tuto realitu zvrátit, ale bez úspěchu. Asi v roce 1991, 1992 jsem byl v týmu, který shromáždil všechny dostupné ceny komodit nákupů a služeb v rezortu MO a dále zpracovával návrh tzv. vojenského spotřebního koše se záměrem zohlednit odlišnost vývoje inflace v podmínkách rezortu MO při sestavování státního rozpočtu. Vláda však tento zámysl zamítla a od té doby platí oficiální vyjádření MF, které MO nemůže změnit.

Fakta o finančním managementu MO

Nejprve se musím vyjádřit k velmi silným slovům pana Pernicy, že „**vrcholový management MO** přes všechnu centralizaci kompetencí v oblasti ekonomiky a přes dokonalost formálních postupů ve skutečnosti **finanční zdroje neřídil**, protože nedosáhl zamýšleného, či v našem případě spíše deklarovaného, cílového chování systému“.

Již samotné vyvozování, že někdo něco nedělal, když nesplnil cíl, je chybné. Určitě MO vždy řídilo finanční zdroje a je jen otázkou, jak kvalitně. Myslím si však, že hodnotit činnost managementu MO bez seriózní analýzy, podložené reálně vyhodnocenými fakty při zohlednění všech vlivů, je nad síly nejen pana Pernicy. Samozřejmě, že samotný management chce znát reálné výsledky svého působení. Dokladem o tom je kritické hodnocení stavu fungování systému pro zpracování střednědobé ekonomické strategie rezortu MO, které uvádím dále.

K výroku „**centralizace kompetencí v oblasti ekonomiky**“, mám též své výhrady, protože decentralizace rozhodovací pravomoci, přes své nedostatky, má své místo v rámci současného ekonomického systému MO. Stanovení míry decentralizace a centralizace bude asi nadále diskutovaným problémem, protože je třeba si uvědomit, že plánování vojenských úkolů rezortu MO, tedy věcné plánování, je založeno na principu „top down“ (a z principu vojenského velení vždy bude), kdežto proces decentralizovaného rozpočtování (finanční plánování) na „bottom up“ mechanismu s nutnou centralizací v některých předem definovaných oblastech. V každém případě je snahou co nejvíce finanční požadavky přiblížit reálným potřebám nařízených úkolů.

Ostatně ani pan Pernica to zřejmě nemyslí s „tuhou“ centralizací kompetencí pracovníků MO zas tak doslova, když nám dává na vědomí, že „management útvarů, tedy skuteční praktici na koncových stupních řízení, se zachovali ve vztahu ke skutečným potřebám jimi řízených a spravovaných organizačních struktur inteligentně“. Tak vidá, decentrální rozhodování zřejmě fungovalo.

Zároveň je třeba kladně hodnotit skutečnost, že do managementu veřejných financí musíme zahrnout nejen „finanční ekonomy“, ale s nastartovaným zaprogramováním celkových výdajů rezortu MO čím dál více vedoucích pracovníků na všech úrovních. Nejsem si zcela jist, zda v dnešní době, kdy je většina funkcionářů již přesvědčena o nutné provázanosti věcného a finančního plánování, je vhodné ještě zásadně oddělovat řízení ekonomiky v rezortu obrany

od řízení a velení vůbec. Alespoň personální složení vytvořeného **výboru pro ekonomické řízení MO**, jako poradního orgánu ministra obrany pro naplňování jednotlivých strategických cílů střednědobé ekonomické strategie MO, to naznačuje. Působnost výboru pak připomíná působnost Rady pro řízení zdrojů, z období zahájení implementace SPFR.

Že „systém finančního managementu MO je dokonalý“ jsem nikdy nenapsal ani slovo, jak mně pan Pernica podsouvá. Avšak odmítám hodnotit, že systém je špatný, když ho pracovníci z různých příčin neprovádí důsledně nebo když není zaveden v celé šíři. A že odpovědní pracovníci finančního managementu dokáží kriticky přistoupit k hodnocení systému v jehož čele stojí, mohu uvést na některých závěrech **analýzy pro stanovení střednědobé ekonomické strategie rezortu MO**, kterou zpracoval náměstek ministra pro ekonomiku pan Štalmach.

V **matici SWOT** konstatuje v části „**Silné stránky (Strengths)**“, mimo jiné, relativně dobrou úroveň rozpočtového řízení a dosaženou úroveň míry realizace výdajů prostřednictvím programového financování. To není subjektivní samochvála, ale hodnocení našeho rezortu Ministerstvem financí ve srovnání s ostatními kapitolami státního rozpočtu. Je možno uvést, že výdaje státního rozpočtu ČR uplatňované cestou programového financování představovaly v roce 2005 pouze cca 7 % podílu a rezort MO se na těchto výdajích podílel cca 23 %. A to je velmi dobrá startovací pozice pro celoplošný přechod na programování.

Na druhé straně v „**Slabých stránkách (Weaknesses)**“ analýza uvádí prozatím dosaženou cílovou úroveň programování i neexistenci manažerského informačního systému propojující plánovací, programovací a rozpočtové procesy a kromě jiného malou míru implementace stimulačních mechanismů podporující růst ekonomické efektivity v rámci rezortu MO.

V části „**Příležitosti (Opportunities)**“ považuji za důležité uvést možnost zvýšení alokační schopnosti, stability a efektivity existujících finančních zdrojů pro rezort MO prostřednictvím integrované časové optimalizace struktury výdajů a nákladů. Zdůraznění implementace vybraných standardních nástrojů pro realizaci ekonomických analýz v rámci manažerského informačního systému je zároveň důkazem, že MO ví o základních předpokladech pro kvalitní management veřejných financí a zároveň provádí kroky k jejich kompletní implementaci.

Z části „**Hrozby (Threats)**“ vyjímám speciálně pro pana Pernicu, cituji: „... možné snížení veřejné kredibility rezortu MO jako nositele obranyschopnosti České republiky v důsledku ekonomických problémů v procesu jejího financování.“ Myslím, že i publikování zkreslených závěrů a silných výroků o neschopnosti MO při nakládání s veřejnými prostředky kredibilitě rezortu nepřidá.

Mezi zásady vedení polemiky, které se samozřejmě management MO nebrání, však určitě patří **zásada relevantnosti faktů** věcně vedené diskuze. Kde ji však dokonale postrádám, je uvádění přirovnání „dokonalosti“, nebo vlastně myšlené „nedokonalosti“ systému finančního managementu MO k osobnímu problému pana Pernicy, kterému „jako řešiteli jasného úkolu Grantová agentura ze své kapitoly převedla finanční prostředky na počátku roku 2005, k čerpání však mohl přistoupit až na začátku června“. Dále uvádí, že „peníze potřeboval na nákup zahraniční literatury, kterou dostane až čtyři měsíce před odevzdáním zprávy, a zároveň, že propásl možnost účasti na dvou konferencích“. Myslím, že čtenáři i vedení Univerzity obrany si udělají své závěry sami. I když nemohu reagovat na některé další výroky pana Pernicy typu: „kdyby si pan Dušek přečetl diplomovou práci kpt. Šístíka, tak by byl překvapen ...“, nebo „akce vybudování páteřního spoje mezi centrem Kounicova a reálem na Chodské“, protože jsem neměl možnost se s nimi seznámit. Přesto pochybuji o relevantnosti paušalizace, byť i správného hodnocení detailu na hodnocení celkového stavu.

Finanční management rezortu MO prošel jistě dlouhým vývojem a že to nebyla cesta jednoduchá (a jistě plná i omylů), není třeba zakrývat. Co ale je nutné zdůraznit, je fakt, že hodnocení s odstupem času musí vždy zvažovat, jaký byl vliv ekonomického prostředí v daném období, jinak lze snadno dojít k zavádějícím závěrům.

Článek pana Pernicy obsahuje řadu protimluv a negativních hodnocení týkajících se převážně špatné práce úředníků MO, a tak, aby ho nějak „vylepšil“, si v závěru překvapivě „uvědomuje, že dosažení současného stavu managementu veřejných financí trvalo jednu generaci a váží si toho, že systém začíná fungovat nepatrně lépe“.

Má-li si však čtenář z mého příspěvku odnést alespoň něco pozitivního, pak by to měl být požadavek **spolupráce teoretické a praktické fronty** při řešení aplikační podoby metodického, systémového řešení aktuálního stavu finančního řízení, potažmo řízení vůbec. A to, dovoluji si tvrdit, je v zájmu jak „úředníků MO“, tak akademické veřejnosti.

Na konferenci „Moderní ekonomické nástroje v obraně“, pořádanou Univerzitou obrany dne 9. prosince 2004, jsem ve svém příspěvku „Nástroje transparentnosti a efektivnosti výdajů kapitoly MO“ vyjádřil obecně platný předpoklad úspěšného splnění reformy AČR a reformy veřejných financí v rezortu MO, tj. nutnost zvýšení ekonomického povědomí všech zaměstnanců rezortu MO, tedy jednoznačného prostoru pro spolupráci MO a Univerzity obrany.

Věřím, že článek pana Pernicy nebude akademická veřejnost považovat za příspěvek k této spolupráci a „úředníci MO“, soudě podle ohlasu, který článek vzbudil, jej budou považovat pouze za zavádějící prezentaci jednotlivce.

Znovu musím opakovat, že **pokud nebudou sebelepší výsledky teoretického zkoumání převedeny do formy aplikovatelné na podmínky rezortu MO v daném období, zůstanou jen na papíře** a management MO bude pokračovat v současné praxi, což by, podle mého názoru, nebylo jistě správné. Zaměříme se však na skutečné potřeby současného a budoucího managementu veřejných financí rezortu MO a nevedme polemiku ve stylu, která nikam nevede.

Bezpečnostní politika je komplikovanější. Členství v Severoatlantické alianci bylo též prioritou české zahraniční politiky od samého začátku. Avšak NATO, do něhož Česká republika v r. 1999 vstoupila, se proměnilo téměř k nepoznání. Jelikož v dohledné době klasické vojenské ohrožení je nepravděpodobné, pokouší se Aliance o novou úlohu jako nástroj zajišťující nejenom kolektivní obranu Západu, ale i všeobecnou kolektivní bezpečnost. Tím vlastně ztrácí teritoriální omezení obsažené ve Washingtonské smlouvě na významu. Většina vojenských akcí Aliance se odehrává „out of area“, mimo území stanovené smlouvou.

prof. Otto Pick, letošní nositel Ceny Jaroslava Jandy za významný přínos v oblasti bezpečnostní politiky, Úspěchy, problémy a perspektivy: Co se podařilo a co ne

In: Zahraniční politika České republiky 1993-2004.

Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004, 268 stran, ISBN 80-86506-39-8.