

Jiří Šedivý, M.A., Ph.D.

Bílá kniha a má alianční zkušenost**BÍLÁ KNIHA
O OBRANĚ**

Vojenské rozhledy, 2013, roč. 22 (54), č. 2, s. 15–22, ISSN 1210-3292

The White Paper Has the Alliance Qualifications**Abstrakt:**

V době formování týmu kolem designovaného ministra Alexandra Vondry na počátku léta 2010 nebylo pochyb o potřebě souhrnného koncepčního dokumentu, který by analyzoval a popsal situaci, nastavil směr a cíle dalšího rozvoje rezortu Ministerstva obrany, a tak stimuloval pokračování transformace české armády. Autor, který patřil mezi vedoucí pracovníky Ministerstva obrany, zde využil zkušenosti, jež získal při práci ve strukturách NATO. Na základě osobních zkušeností erudovaně a výstižně popisuje hlavní body této naší velmi nedávné vojenské historie.

Abstract:

At the time of forming the team around a designated defence minister Alexander Vondra, in the early summer 2010, there was no doubt that we need a complex concept document, able to analyze and describe the then situation, to readjust directions and goals for defence department, so that it could stimulate the follow-up transformation of Czech Army. The author, who used to be one of the leading Defence Ministry officials, thus made use of his experiences he gained in NATO structures. He gives an apt, well-founded, and first hand description of key points of this very fresh military history.

Klíčová slova:

Bílá kniha o obraně, plánování na základě schopností, chytrá obrana, znalostní management, management zdrojů, nový strategický koncept NATO, rozpočtové škrty.

Key words:

White Paper on Defence, capability based planning, smart defence, knowledge management, sources management, NATO new strategy concept, defence budget cuts.

Počátečních diskuzí o smyslu a charakteru dokumentu a jeho tematickém záběru jsem se účastnil na dálku z Bruselu, kde jsem dosluhoval poslední měsíce v centrále NATO. Měl jsem za sebou čerstvou zkušenost z vedení divize pro obrannou politiku

a plánování v mezinárodním štábu Aliance, v níž se sbíhají a protínají trasy procesů plánování a hodnocení rozvoje aliančních schopností spojenců i partnerů.

Bylo příhodné, že se naše úvahy nad obsahem budoucí Bílé knihy o obraně (BKO) v mnohém tematicky překrývaly s aktivitami a procesy v Alianci. Startoval tehdy první cyklus nového, respektive podstatně reformovaného systému obranného plánování NATO, na jehož přípravě jsme předchozí tři roky v naší divizi intenzivně pracovali a zavádění nového modelu koordinovali. Probíhaly diskuze o organizačních změnách v civilních a vojenských strukturách a agenturách Aliance, rýsovaly se kontury nové velitelské struktury. Sčítali jsme ztráty v obranných rozpočtech a plánech z první vlny dopadů finanční krize a odhadovali jejich dlouhodobý vliv na společnou kapacitu Aliance plnit i v budoucnosti úkoly a mise, ke kterým se NATO hlásí ve svých strategických dokumentech. Spojenci definovali priority pro rodící se koncepci tzv. chytré obrany. V rámci zvýšené pozornosti k účelnosti a hospodárnosti využívání zdrojů vyplynuly na povrch poměrně šokující zjištění ohledně špatného hospodaření se společnými prostředky zejména v programových investicích a existence hrozivého vnitřního rozpočtového deficitu či dluhu. To odstartovalo debatu o reformě managementu zdrojů a prioritizaci investičních programů v rámci společných rozpočtů. A neposlední řadě vrcholily přípravy na lisabonský summit včetně závěrečné práce na novém Strategickém konceptu NATO.

Pro naši práci doma byla většina těchto témat a problémů, které řešila Aliance, vysoce relevantní. Všude tam, kde to bylo možné, snažil jsem se během prací na Bílé knize případně v následné realizaci jejích závěrů aplikovat své zkušenosti z NATO. Soustředím se nyní na tři oblasti, které byly z mého pohledu nejdůležitější: obranné plánování, rozvoj schopností a struktura MO.

Obranné plánování

V obranném sektoru je plánování alfou i omegou. Dobrý plán by měl postihnout všechny hlavní oblasti činnosti a rozvoje rezortu, v jejich rámci zformulovat příslušné věcné cíle, uspořádat je v hierarchii priorit a na tomto základě zpracovat finanční rozvahu k jeho realizaci. Korekce plánu na základě finančních limitů následují až po zpracování věcné podstaty plánu. Plán je zároveň manažerským nástrojem sloužícím k řízení a kontrole realizace jednotlivých cílů. Měl by být na jedné straně maximálně fixován v kontextu daného rozpočtového předpokladu, ale zároveň potenciálně dostatečně pružný, aby mohl reagovat na případné „změny rozpočtového rámce“, jak se eufemisticky říká škrtům. Jde tedy o aplikaci metody řízení podle cílů. Kapitola k obrannému plánování patří v BKO sice k těm nejkratším, leč z mého pohledu je nejdůležitější. Popis plánovacích principů je v ní zpracován jasně a srozumitelně a zdá se, že tento přístup je v zásadě úspěšně implementován v praxi.

Po předchozím managementu jsme zdědili rozvrácené plánování. Střednědobý plán byl rozpadlý, fakticky neexistoval. Plánovalo se z roku na rok a v procesu dominovali rozpočtáři. Generální štáb disponoval jen omezenou plánovací kapacitou. Bylo zřejmé, že komplexní náprava tohoto stavu ve smyslu definování cílů, vytvoření mechanismu dělby práce a kompetencí v plánovacím procesu (kdo, co, jak, kdy, s kým), odpovídající organizační a personální opatření a konečně sestavení střednědobého plánu, bude vyžadovat delší čas a značné úsilí.

Proto jsme již souběžně se zahájením prací na BKO začali debatovat budoucí podobu soustavy hlavních cílů a hloubku detailu při jejich následném rozpracovávání na nižších úrovních (horizontální členění). Ohledně vertikálního členění cílů jsem od počátku prosazoval jejich definici a shlukování na funkčním základě, podle hlavních procesů (cíle první úrovně definované např. jako zajištění ochrany vzdušného prostoru, působení v operacích a misích, zajištění operační schopnosti brigádního úkolového uskupení, atp.). Bohužel zvítězil konzervativní přístup členění cílů podle struktury organizace. Nedostatky takto definované soustavy cílů se nyní projevují v praxi při aplikaci střednědobého plánu 2013 - 2017.

Práci na střednědobém plánu (SdP) jsem chtěl zahájit co nejdříve, nejpozději však v září 2011. Kvůli kompetenčním sporům (kdo povede proces) a nekonečným debatám o členění cílů jsme začali až počátkem roku 2012. Odpovědnost za koordinaci a řízení procesu přešla přechodně na mě jako 1. náměstka ministra. Vytvořili jsme koordinační plánovací tým složený z cca 25 plánovačů, zastupujících všechny základní složky resortu. Jednáním týmu jsem po dobu šesti měsíců předsedal na každotýdenních poradách. Nakonec se týmu podařilo plán postavit – byť s určitým zpožděním a s jistě řadou chyb. Zároveň – a je to mimořádný úspěch – jsme dosáhli shody na metodice a rozdělení plánovacích kompetencí v resortu. V neposlední řadě jsme se shodli na typu softwarové podpory. Tato zdánlivá maličkost byla ve skutečnosti poměrně složitým a kontroverzním problémem jak kompetenčním (přesvědčení některých o tom, že kdo kontroluje software, ovládá celý proces), tak technickým (interoperabilita zvoleného softwaru s dalšími systémy v resortu). Odpovědnost za koordinaci plánování je nyní zakotvena v gesci prvního náměstka. Střednědobý plán běží a je nutné průběžně vyhodnocovat zkušenosti z jeho provozu a systém doladovat.

V tomto kontextu nelze opominout Radu ministra obrany pro plánování. BKO ji ustanovila jako poradní orgán „pro projednávání strategických rozhodnutí ... integraci a synchronizaci civilních aspektů plánovacího procesu“, monitorování cílů plánovacího procesu a identifikaci a řešení rizik v jeho rámci. Cílem bylo systematicky zapojit top management ministerstva (členové Rady jsou zároveň manažeři cílů první úrovně) nejen do obranného plánování, ale také do realizace BKO v širším smyslu. Nepřiznaným, ale z mého pohledu důležitým momentem byl „pedagogický“ aspekt Rady. Ne všichni vrcholoví funkcionáři MO (zejména političtí náměstci) měli dostatečnou erudici či skutečný zájem o práci na implementaci BKO. Protože se v Radě o doporučeních ministři hlasuje a přítomnost člena Rady při hlasování je nezastupitelná, byla tím zajištěna nejen poměrně solidní účast na zasedáních, ale i to, že se členové chtě nechtě museli s projednávanou materií předem seznámit.

Rozvoj schopností

Resort obrany je v zásadě státní podnik poskytující veřejnou službu, jíž je obrana a bezpečnost. Schopnosti ozbrojených sil (OS) pak jsou základním a hlavním nástrojem pro výkon této služby. Ideálně by tedy mělo téměř vše, co se v resortu děje, směřovat k podpoře jejich rozvoje. Rámcem pro rozvoj schopností je obranné plánování.

V době nástupu týmu ministra Vondry na ministerstvo existovala již v podstatě dokončená ale neschválená Koncepce rozvoje Armády ČR (KRAČR). Byl to nesourodý hybrid, složený z náznaků koncepční analýzy, nářků na nedostatek prostředků

a technokratických popisů struktury sil. Dokument místo transformačních návrhů a prioritizace směrů rozvoje, vedoucích k zvýšení efektivity AČR, v zásadě konzervoval tehdejší stav (včetně podoby GŠ a třístupňové struktury C2) a udržoval iluzi vševojskového charakteru AČR. Namísto racionalizace investic a optimalizace organizačních struktur navrhovali autoři jako cestu k odstranění nerovnováhy mezi zdroji/prostředky a úkoly snížit politicko-vojenskou ambici. Celé to bylo održeno od plánovacích procesů NATO a řady konkrétních doporučení pro ČR vzešlých z aliančního plánování. Autoři sice hovořili o plánování na základě schopností (*capability based planning*) ale ve skutečnosti se soustředili pouze na kvantitativní strukturu sil. Píši o tom z toho důvodu, že duch KRAČR se čas od času projevil v argumentech vojáků během společných debat o rozvoji schopností v rámci příprav příslušné kapitoly BKO a poněkud komplikoval cestu ke sdílenému srozumění o předmětu diskuze a cílech našeho snažení.

Vzhledem ke klíčovému významu schopností ozbrojených sil jako hlavního nástroje rezortu obrany k naplňování svého poslání veřejné služby a s respektem ke složitosti této problematiky jsme věnovali příslušné kapitole mimořádnou pozornost. Myslím též, že žádná jiná z kapitol BKO neprošla takovým množstvím změn, jako právě tato.

Bylo nutné překonat řadu nedorozumění. Tím prvním bylo samotné chápání konceptu schopnosti v plném spektru nejen kvantitativních (struktura sil) ale též kvalitativních aspektů či složek, z nichž se schopnost skládá – koncept DOTMLPFI (viz BKO, s. 93). Dalším byla skutečnost, že BKO popisuje žádoucí (tedy ne existující či rozpočtově realistický) soubor schopností, který je nezbytný k naplnění politicko-vojenské ambice (na základě stanoveném v dokumentu *Vojenská strategie ČR*, 2008) a dosažení plné operační schopnosti ozbrojených sil.

A konečně poslední nedorozumění panovalo v otázce konceptu politicko-vojenské ambice. BKO jej vykládá jako „žádoucí cílový stav“ jehož dosahování je rozloženo v delším časovém období. Je to klíčový cíl, k němuž se vztahuje obranné plánování a jenž definuje náležité portfolio schopností a strukturu sil. Podobně jako před summitem v Lisabonu, kdy v aliančních debatách o dostatečnosti schopností spojenců dostat úroveň ambice NATO padaly návrhy na její snížení. Na konec byla úroveň ambice v novém strategickém konceptu a navazujících směrnících přeformulována, ale její podstata zůstala nezměněna. I v našich diskuzích se zvedly hlasy volající po snížení ambice v důsledku rozpočtových škrtů. Já jsem toto vždy důrazně odmítal jako sice nejpohodlnější a velmi krátkozraké řešení, které by znamenalo faktickou rezignaci na budování brigádního úkolového uskupení se všemi důsledky pro armádu. Prosazovali jsme místo toho důsledné přeskupení zdrojů v rezortu ve prospěch prioritních funkcí a cílů. Ambici jsme nakonec zachovali a stávající kvantitativní definici rozšířili o kvalitativní aspekty (viz *Obranná strategie České republiky* z roku 2012).

Nejnáročnější byl v tomto kontextu problém prioritizace schopností podle jejich potřeby ve vztahu k naplňování politicko-vojenské ambice. Jinak řečeno, šlo o „reality check“ ve smyslu konfrontace žádoucího s možným. Výsledkem je pyramida schopností (viz BKO, s. 120-121) rozdělená do čtyř úrovní důležitosti, od zcela nezbytných po doplňující – tedy zbytné. S tím též souvisel seznam opatření k utlumení, zastavení či dožití vybraných schopností. Smyslem toho bylo vyhnout se minulé praxi plošných škrtů, kdy se pod tlakem rozpočtové nouze ubíralo všem, a soustředit se na záchranu případně rozvoj důležitých, prioritizovaných schopností.

První reakce některých vojenských kolegů na žádost o identifikaci nejzbytnějších schopností bylo odmítnutí podílet se, jak jeden z členů týmu řekl, „na systematické destrukci schopností AČR“. Na konec se nám ale podařilo osvětlit si navzájem rizika plošného přístupu a dospět k závěrům a doporučením pro tuto oblast uvedeným v BKO. Důležitá je také skutečnost, že se s touto metodou identifikace priorit ztotožnila komunita plánovačů při sestavování SdP.

Struktura organizace a řízení MO

Desátá kapitola BKO věnující se organizaci logicky završuje celý dokument. Bez efektivních a racionálně postavených struktur, které musí vycházet z cílů organizace a respektovat její funkce, není možné plnohodnotně realizovat opatření vyplývající z předchozích kapitol Bílé knihy. Současná struktura MO působí nemalé ztráty efektivity a komplikuje racionální a pružné řízení rezortu. Důvodem je především „existence vedle sebe postavených, vertikálních a liniově řízených organizačních struktur, ... přebujelý a personálně nákladný aparát“, který si vytváří mnohdy „samoúčelné orgány s vlastní agendou a duplicitními procesy“ (BKO, s. 142). Nejsou jasné odděleny činnosti strategické a koncepční od administrativně-správních a podpůrných, existují mnohé duplikace procesů, dochází ke kompetenčním třenicím mezi složkami organizace, atd.

Naším cílem bylo navrhnout a realizovat model, který především očistí a odlehčí civilní úřad ministerstva od výkonných a podpůrných činností a tyto budou přesunuty do obslužných agentur. Je to přístup běžný v severských zemích, kde samotné ministerstvo čítá 150 až 200 úředníků, kteří se soustředí v zásadě pouze na podporu politického rozhodování ministra a s tím související koncepční aktivity. Personalistika, vyzbrojování, IT a správa majetku jsou obsluhovány k tomu příslušnými výkonnými agenturami.

K procesnímu modelu zobrazenému v BKO na straně 148 jsme se dopracovali ze dvou stran. Z dřívější doby existovalo několik auditů, které obsahovaly řadu cenných a použitelných informací a doporučení. Na jejich základě jsme nechali zpracovat návrh optimální struktury. Současně jsme v malé skupince několika členů vedení ministerstva uspořádali sérii brainstormingů. Naším cílem bylo popsat hlavní funkce a procesy a logicky je rozčlenit. Bez jakýchkoli svazujících předběžných podkladů či analýz jsme pojmenovávali obsah jednotlivých funkcí – ministrem počínaje, a k nim přiřazovali příslušné procesy, kreslili je na tabulích a řadili je do funkčních hroznů či procesních řetězců. Šli jsme cestou empirické logiky na základě naší bezprostřední zkušenosti s řízením MO. Konečný výsledek jsme nechali překreslit do standardního procesního modelu. Pozoruhodné bylo, že oba výsledky byly do značné míry totožné. Generální štáb jsme takto do detailu neřešili.

S náčelníkem generálního štábu jsme se shodli na obecnější směrnici (v duchu příslušných odstavců v BKO) k základním parametrům pro reformu generálního štábu a optimalizaci velení a řízení (C2). Realizaci jsme ponechali v jeho rukách. V úvodních debatách k této věci jsme nicméně zaznamenali určité pokusy posílit nezávislost GŠ na ministerstvu. Zástupci GŠ přišli s návrhem postavit vztah ministra a náčelníka generálního štábu podle modelu vztahu ministerstva vnitra a policejního prezidia. Zdůvodňovali to především nedávnou zkušeností s nestandardním zasahováním civilní části MO do vojenských záležitostí a obavou, že by se něco takového mohlo v budoucnu opakovat. Jakkoliv jsem těmto obavám rozuměl, návrh byl odmítnut. Takto radikální

krok by fakticky znamenal vydělení generálního štábu z ministerstva obrany a převod všech velitelských a řídicích pravomocí na jeho náčelníka. Byl by tak prakticky zrušen princip civilního řízení rezortu obrany.

Na základě procesního modelu jsme navrhli cílovou strukturu civilního úřadu. Byla koncipována kolem dvou hlavních pilířích činností a k nim přiřazených funkcionářích na úrovni náměstka ministra. První podporuje ministra v oblasti strategického a politického rozhodování. Druhý dohlíží na organizaci a zdroje. Hlavním kamenem úrazu se ukázal být koncept tzv. volných náměstků, kteří mají být vyjmuti z liniové struktury a pověřeni přímo ministrem řešením zásadních strategických projektů které navíc mohou být politicky citlivější. Příkladem může být reforma vojenského školství, reforma IT systému v rezortu, jednání o velkých zbrojních projektech (nadvuk), snižování počtu základen, atp. Tento přístup však byl nepřijatelný pro politické náměstky, kteří zpravidla odvozují svou „moc“ v rámci rezortu od počtu podřízených a výše podílu své působnosti na rozpočtu. Jde přitom o model běžný v mnoha státech EU a NATO, zejména těch, kde existují vícečetné vládní koalice, ale také třeba v Británii. K obdobnému modelu se též jednu dobu ubíraly úvahy nad připravovaným zákonem o státní správě resp. úřednících.

Přes všechny potíže se domnívám, že v současné době zaváděná organizační struktura sleduje původní záměr BKO, i když obsahuje řadu kompromisů. Prozatím nepřináší radikální přeskupení působnosti z gescí stávajících náměstků a jejich uvolnění pro potřeby řízení strategických projektů. Na druhé straně realizace řady momentů navržených v Bílé knize probíhá i v rámci tohoto kompromisu, vznikají podpůrné agentury, byl ustanoven Národní úřad pro vyzbrojování a podobně. Doufám jen, že současný stav je mezikrokem a ministerstvo se v budoucnu dopracuje do optimální organizační podoby navržené Bílou knihou. Nepřekvapí též, že se systém změnám brání; v tomto ohledu byly velmi nešťastné průtahy ohledně obsazení funkce ministra, které rezistenci nahrávaly.

I v této oblasti mi posloužila alianční zkušenost. Již zmiňovaná reforma obranného plánování NATO se potýkala s řadou problémů. Změna systému plánování měla být provázána s reformou struktury organizace, a to na základě principu *form follows function*. V BKO je tento princip podán takto: „Forma organizace tedy musí respektovat a následovat procesy a funkce, které vedou k naplňování daných cílů.“ (BKO, s. 142.) Není nutné zdůrazňovat, že v minulých reorganizacích tomu bylo mnohdy naopak: nejprve se vytvářely z různých důvodů nové struktury a až poté se vyplňovaly funkce.

I v Alianci jsme narazili na limity tohoto přístupu. Zatímco nový plánovací proces NATO celkem úspěšně funguje, navrhované organizační a strukturní změny související s jeho zavedením – v tomto případě zejména s cílem dosáhnout užšího provázání a synchronizace plánovacích procesů v civilní a vojenské části organizace – vyvolaly odpor zejména u těch spojenců, v jejichž systémech hrají vojáci tradičně silnou roli. Bohužel podobně jako v Alianci jsme i v našem případě – byť z jiných důvodů – zůstali ve snahách o organizační optimalizaci důsledně respektující funkčnost na půli cesty.

Poznámky na závěr

Práce na Bílé knize znovu potvrdily známou zkušenost, že proces řešení takto složitého úkolu může být přinejmenším stejně přínosný jako jeho konečný výsledek. V našem případě vyvolala Bílá kniha motivační a mobilizační efekt napříč rezortem. Ukázalo

se, že zde stále existuje silný intelektuální a expertní potenciál, který nebyl dostatečně využíván. BKO se stala jakýmsi hybatelem a byla pak radost spolupracovat v různých specializovaných skupinách a týmech s chytrými, zkušenými a pro věc zapálenými kolegyněmi a kolegy. Bylo také pozoruhodné, kolik zajímavých a využitelných návrhů k nejrůznějším otázkám spalo v zásuvkách jejich psacích stolů.

S naprostou většinou problémů, které jsme se snažili řešit, se již před námi někdo potýkal. V této souvislosti jsem si uvědomil absenci systematického *knowledge managementu*, tedy vytváření a kultivace institucionální paměti. Zejména v takto složitém prostředí, které je ve stavu stálé transformace, by nám existence možnosti porovnat současnost s minulostí a využít minulých zkušeností či nápadů, ušetřila spoustu času. Příkladem může být cílově orientovaného plánování, přičemž první pokusy o jeho zavedení se datují do počátku devadesátých let minulého století. Bohužel k tomu neexistuje systematicky shromážděná dokumentace a institucionální paměť se ztrácí s odchodem příslušných pracovníků.

Respektovali jsme základní poučku z teorie a praxe **managementu změny**, totiž že pro dosažení úspěchu reforem je nutné do jejich příprav od začátku zapojit ty, jichž se změna bude týkat, že je nezbytné vytvářet pocit vlastnictví projektu. Proto existovala řada smíšených pracovních skupin a *ad hoc* týmů a práce v nich byla vedena snahou o nalezení konsenzu. Myslím, že jsme v rezortu navodili bezprecedentní týmovou pracovní atmosféru a vzájemnou důvěru, a to zejména mezi civilním a vojenským vedením.

Bílou knihu se nám podařilo zpracovat v rekordně krátkém čase, byť mírným skluzem několika týdnů. Je nutné si uvědomit, že všichni, kdo se na vytvoření dokumentu podíleli, zároveň plnili své běžné pracovní povinnosti. I z toho důvodu nám nevyšel záměr vypracovat zároveň s veřejným dokumentem BKO neveřejný interní plán pro její realizaci; říkali jsme tomu pracovní *šedá kniha*. Na některá úskalí realizace jsem již poukázal: rezistence zevnitř rezortu, zdržovací taktika, partikulární zájmy či nedostatek erudice některých členů nejvyššího vedení, atp. Nutno též přiznat, že jsme složitost některých problémů, s jejichž hloubkou jsme se seznamovali mnohdy až v průběhu prací na dokumentu, prostě nedocenili. Nedokázali jsme také dostatečně komunikovat záměry BKO dovnitř rezortu. Na druhé straně zejména v armádě vyvolala BKO nekritická očekávání. Jakkoliv jsme se je snažili od počátku mírnit (viz například výborný článek Luboše Dobrovského v rubrice Bílá kniha army.cz); důsledkem je zbytečné zklamání, když se okamžité zázraky nedostavují.

Říká se, že sebelepší plán nepřežije bez úhony střet s realitou. Clausewitz hovoří o nečekaných, nepředvídatelných případně náhodných faktorech „které odlišují skutečnou válku od války na papíře“. Zavedl pro to pojem *frikce*. Nejzávažnější frikci, ale spíše ranou, kterou realita uštědřila implementaci BKO, bylo odstoupení ministra Vondry. Vzhledem k síle vládní většiny v poslanecké sněmovně vzešlé z voleb v roce 2010 jsme počítali se čtyřletým klidem na práci. Slibná byla též skutečnost, že po dlouhých letech stanul v čele rezortu kompetentní a politicky silný ministr. Jeho odstoupení vedlo k oslabení nejužšího týmu projektu. Jakkoliv byl tehdejší první náměstek Vlastimil Pícek do prací na Bílé knize a uskutečňování jejích závěrů plně zapojen a zhostil se realizace projektu s veškerou svou erudicí, neměl po dobu dlouhých téměř pěti měsíců po odchodu ministra dostatečné kompetence k některým důležitým rozhodnutím a realizace BKO tak nabrala další zpoždění.

Nečekaná též byla výše rozpočtových škrtů, se kterými se muselo ministerstvo obrany vyrovnat. Nezřídka jsme slyšeli názory, že Bílá kniha byla mrtvá již v momentě jejího schválení vládou, protože počítala s vyšším rozpočtem, škrtly neanticipovala, je příliš ambiciózní a podobně. Jde o naprosté nepochopení principů dokumentu a jeho metody. Právě naopak – Bílá kniha a její metodologie prioritizace je klíčovým nástrojem pro racionální a efektivní adaptaci ozbrojených sil a celého rezortu obrany v dobách rozpočtové nouze. Jsem jednoznačně přesvědčen o tom, že důsledné a nekompromisní naplňování Bílé knihy o obraně přináší prospěch armádě a obraně naší země a současně vytváří podmínky plnění našich spojeneckých závazků.

Bibliografie:

- CLAUSEWITZ, Carl von. *O válce*. Praha: Academia, 2008. 756 s. ISBN 978-80-200-1598-3.
- DOBROVSKÝ Luboš. *Bílá kniha není kouzelný proutek* [on line]. Dostupné na <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/bila-kniha/lubos-dobrovsky-bila-kniha-neni-kouzelný-proutek-48008/>.
- Bílá kniha o obraně*. (BKO) 1. vydání. Praha: MO-OKP, 2011, 168 str. ISBN 978-80-7278-564-3.
- NATO 2020: *Assured Security; Dynamic Engagement: Analysis and Recommendations of the Group of Experts on a New Strategic Concept for NATO* [nový strategický koncept NATO]. Official text, 17 May, 2010. Dostupné na http://www.nato.int/cps/en/SID-E3F38AEE-87935037/natolive/official_texts_63654.htm?selectedLocale=en.
- Koncepce rozvoje Armády ČR*. (KRAČR). Praha 2009. Dokument nevstoupil v platnost.
- Obranná strategie České republiky: odpovědný stát a spolehlivý spojenec* [on line]. Praha, září 2012, dostupné na http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/obrannastrategie-2012.pdf.
- Střednědobý plán 2013-2017 (SdP)* [zákl. plánovací dokument pro rezort, neveřejný dokument].
- Vojenská strategie* [on line]. Praha: MO-AVIS, 2008, 12 str. ISBN 978-80-7278-483-7. Vláda projednala a schválila 23. 7. 2008, usnesením č. 907. Dostupné na <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/2008%20Vojenska%20strategie%20CR.pdf>.

Podle nového modelu je Ministerstvo obrany koncipováno jako důsledně strategický, koncepční, normotvorný a správní orgán s minimem působnosti výkonného charakteru. Činnosti výkonného charakteru, které přímo nesouvisí s funkcemi strategickými, koncepčními, normotvornými nebo správními, jsou centralizovány a přesunuty z jednotlivých organizačních útvarů Ministerstva obrany na podřízené agentury, které nejsou jeho součástí.

Generální štáb AČR je integrální součástí Ministerstva obrany. Jeho hlavním úkolem je zabezpečovat velení Armádě České republiky. Je maximálně osvobozen od správních a jiných činností, které přímo nesouvisí s jeho hlavní náplní.

Řídící činnosti, vykonávané dříve Velitelstvím společných sil a Velitelstvím sil podpory ve funkci operačního stupně velení a řízení, jsou převedeny na věcně příslušné organizační útvary Generálního štábu AČR nebo na velitelství podřízených svazků.

Činnosti koncepčního, normotvorného nebo správního charakteru, realizované v současnosti přímo podřízenými útvary a zařízeními Ministerstva obrany nebo velitelství sil, jsou naopak převedeny na věcně příslušné organizační útvary ministerstva, včetně Generálního štábu AČR.

Organizační struktura Ministerstva obrany je optimalizována a zjednodušena. V maximální možné míře jsou odstraněny byrokratické bariéry mezi jeho jednotlivými organizačními útvary, omezeny organizační přechody, odstraněny duplicity a zjednodušeno nastavení procesů. Funguje horizontální komunikace a koordinace.

***Bílá kniha o obraně. Ministerstvo obrany České republiky,
OKP-MO, 2011, 168 str.
ISBN 978-80-7278-564-3, s. 143.***