

Studijní opora

Název předmětu: Financování a ekonomické řízení

Téma: Rozhodování v oblasti ekonomického řízení

Vzdělávací cíl:

Cílem tohoto tématu je vymezit a popsat oblast podpory rozhodovacího procesu manažera cíle v rámci ekonomického řízení Armády české republiky.

- Znát základní pojmy podpory rozhodovacího procesu manažera cíle,
- Znát působnost orgánů ekonomického řízení v rozhodovacím procesu,
- Umět teoreticky popsat vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska.

Zpracoval: pplk. Ing. Petr MUSIL

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Obsah

1. Podpora rozhodovacího procesu manažera cíle ze strany odborného ekonomického orgánu,
2. Podpora náčelníka ekonomického oddělení pro zabezpečení rozhodování velitele brigády/základny jako manažera cíle,
3. Působnost orgánů ekonomického řízení brigády v procesu rozhodování,
4. Komunikační vazby náčelníka ekonomického oddělení při podpoře plnění cílů stanovených veliteli organizačních celků (nákladových středisek),
5. Změny v oblasti ekonomického řízení NS od 1. ledna 2013 – kritická místa.

1 Podpora rozhodovacího procesu manažera cíle ze strany odborného ekonomického orgánu

K 1. lednu 2009 nabyla účinnosti vyhláška č. 415/2008 Sb., kterou se stanoví rozsah a struktura podkladů pro vypracování střednědobého výhledu státního rozpočtu (pozn. tato vyhláška byla zrušena vyhláškou MF č. 133/2013 Sb., o stanovení rozsahu a struktury údajů pro vypracování návrhu zákona o státním rozpočtu a návrhu střednědobého výhledu státního rozpočtu a lhůtách pro jejich předkládání). Důsledkem toho se v resortu MO začal používat pojem COR – cílově orientované rozpočtování.

Jelikož se jednalo o zásadní změnu v dosavadním pohledu na výdajovou stránku rozpočtu, dalo se předpokládat, že zavedení COR v takovém rozsahu a kvalitě, kdy budou cíle a kritéria hodnocení nastaveny tak, že je bude správce kapitoly moci využívat k účelnému řízení svěřených prostředků, potrvá několik let. Jednoznačným cílem MF je ve spolupráci s kapitolami nastavit takový systém, který pomůže účelnému využívání veřejných prostředků. S tímto cílem se jistě každý správce kapitoly ztotožní.

Informační podpora cílově orientovaného rozpočtování je zajištěna v rámci Integrovaného informačního systému státní pokladny. COR je přístup k rozpočtování, který má sloužit k tomu, aby se otázka „**Čeho se má dosáhnout, jakým způsobem a s jakou sumou peněz?**“ stala stěžejní nejen pro každého rozpočtáře, ale **zejména** pro každého správce kapitoly, vedoucího instituce veřejné správy a služeb a další vedoucí pracovníky těchto institucí, až po konkrétní zaměstnance, zajišťující realizaci vládních politik.

V návaznosti na výše uvedené byl na úrovni ministra obrany vydán rozkaz č. 66/2012 – „Plánování činnosti a rozvoje v resortu Ministerstva obrany“, který stanovoval jednotlivé odpovědné osoby a specifikoval pojmy v rámci plánovacího a rozpočtovacího procesu.

Cílem je dle této normy vyjádření žádoucího budoucího stavu definovanými parametry a termínem předpokládaného dosažení. Cíl musí splňovat následující podmínky:¹

- a) **dosažitelnost** – stanovení cíle by mělo být reálné s přihlédnutím k výchozím podmínkám pro plnění a prostředkům, jež jsou k dispozici;
- b) **jednoduchost, stručnost a srozumitelnost** – cíl musí být formulován jednoznačně;
- c) **konkrétnost** – cíl musí být formulován jasně a určitě.

¹ RMO č. 66/2012. *Plánování činnosti a rozvoje resortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 12 s.

Opatřením je soubor aktivit směřujících k dosažení stanoveného cíle.²

Úkolem je konkrétní činnost v rámci opatření směřujícího k dosažení stanoveného cíle.³

Číselník cílů je přehled cílů rezortu Ministerstva obrany, který se využívá pro potřeby plánování, rozpočtování a řízení čerpání rozpočtu. Číselník cílů obsahuje číselný kód cíle vyjadřující jeho postavení ve stromu cílů, název cíle, popis obsahu cíle, legislativní rámec, na jehož základě je cíl stanoven a rozpracován, prioritu cíle, termín splnění cíle a kritéria pro průběžné a závěrečné hodnocení splnění cíle. Hierarchická struktura stromu cílů umožňuje stupňovité plánování a hodnocení.⁴

Manažeři cílů jsou vedoucí zaměstnanci rezortu Ministerstva obrany, kteří odpovídají za rozpracování a dosažení stanovených cílů. Odpovídají za zpracování dokumentace cílů pro potřeby sestavení střednědobého plánu na základě politicko-vojenského zadání uvedeného ve směrnících ministra obrany a stanovení limitů peněžních prostředků a věcných zdrojů vyčleněných na plnění cíle. Vyhodnocují stav dosahování stanovených cílů. V případě potřeby navrhuji nezbytná opatření.⁵

Výše uvedené pojmy jsou z pohledu zabezpečení rozpočtového procesu tvorby návrhu státního rozpočtu charakterizovány jako číselná řada uvedená v rozpočtové větě jako atribut CIL, přičemž soustava cílů současně tímto stanoví jednotlivé manažery cílů podle jejich řádu (velitel brigády/základny stojí na úrovni cíle 4. řádu).

2 Podpora náčelníka ekonomického oddělení pro zabezpečení rozhodování velitele brigády/základny jako manažera cíle

Rozpočtový proces aktuálního rozpočtového roku začíná prakticky v květnu roku předchozího, kdy je zahájen proces zpracování návrhu rozpočtu kapitoly MO. Náčelník ekonomického oddělení a náčelník oddělení plánování se zúčastní svých odborných metodických shromáždění, kde obdrží základní vstupní informace o plánovacím a kalkulačním procesu na následující rok a střednědobý výhled na roky X+1 a X+2. Náčelník oddělení plánování poté v úzké kooperaci s náčelníkem ekonomického oddělení (NEOd) a náčelníkem oddělení logistiky (NOdL) rozpracuje základní cíle nákladového střediska ve Finančním informačním systému (FIS) - v modulu Věcné plánování (VEP).

² Tamtéž.

³ Tamtéž.

⁴ RMO č. 66/2012. *Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 12 s.

⁵ Tamtéž.

Tento proces je do značné míry velmi předvídatelný a intuitivní, neboť samotné plánování všech činností začíná až o několik měsíců později, v měsíci listopadu – prosinci (daného roku), tj. poté, co jsou již hlavní cíle schváleny v modulu VEP a kalkulační proces je již také prakticky ukončen. Rozpor mezi plánováním v modulech VEP a Podpora kalkulací rozpočtu (PKR) v porovnání s plánováním na konci daného roku je znám, odborné kruhy o něm vedou již dlouhodobě diskuze, doposud se však nenašel způsob, jak sladit plánovací a kalkulační proces tak, aby na hlavní cíle nákladových středisek byly kalkulovány ve vazbě na reálně odpovídající rozpočtové prostředky.

Na konci měsíce května (daného roku) je zahájen samotný kalkulační proces, kdy NEOd v modulu PKR provádí kalkulování jednotlivých cílů. V převážné většině se jedná charakterově pouze o tyto cíle:

Hlavní:

- ***Zajištění činnosti a výcviku jednotek daného organizačního celku;***
- ***Zabezpečení provozu daného organizačního celku.***

Vedlejší:

- ***Prevence kriminality SNJ u daného organizačního celku;***
- ***Prevence protidrogového programu u daného organizačního celku.***

Samotný kalkulační proces je direktivně řízen nadřízenými stupni, manažer cíle 4. úrovně, což odpovídá pozici velitele brigády/základny, do tohoto procesu může zasáhnout jen výjimečně, a to prostřednictvím svých orgánů, kteří kalkulaci provádí.

I tak se jedná pouze o zlomek celkového rozpočtu, neboť prostředky na platy a související pojistné na zdravotní a sociální pojištění, doplatek přídatku na bydlení ve formě kázeňské odměny, příravek na bydlení a příplatky v jiné než české měně poskytované VZP v zahraničních misích jsou kalkulovány centrálně na základě předpokládaného počtu zabezpečovaných vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v následujícím roce, resp. v roce X+1 a X+2. Objem výše uvedených rozpočtových prostředků představuje 80 % všech plánovaných výdajů, přičemž uvedený rozsah je ovlivněn především počtem zabezpečovaných osob a počtem VZP vyslaných do zahraničních operací.

Zbývající rozpočtové prostředky přidělené na zabezpečení cílů stanovených nadřízeným v modulu PKR NEOd rozepíše na základě informací, které obdrží od nadřízeného stupně, přičemž větší část rozpisu je předem dána podepsanými

dlouhodobými smlouvami, například se jedná o výcvik pilotů Mi-24 a Mi-171, údržba radiolokátorů Arthur aj. (zejména pořízení materiálu či služeb centrálním způsobem).

NEOd tak prakticky provádí kalkulace na cíle, které se převážně týkají provozních výdajů a mandatorních osobních výdajů, přičemž objem takto prováděných kalkulací v komparaci s celkovým rozpočtem základny nepřesahuje 8%. Ačkoliv se jedná jen o minimální část celkového rozpočtu, lze hovořit o prostředích finančně pokrývajících chod a činnost brigády/základny jako takové, a jsou reprezentovány výdaji související s nákupy náhradních dílů na pozemní i leteckou techniku, zákonem předepsané revize, nákup kancelářských potřeb, služby v oblasti ekologie, provádění technických prohlídek a měření emisí u vojenských vozidel, náhrady cestovních náležitostí, náhrady za úrazy VZP a další.

Manažer cíle (velitel) je poté, co je proces kalkulací na stupni nákladového střediska ukončen, informován o dokončení kalkulací všech jemu stanovených cílů, včetně rozpadu na jednotlivé hlavní úkoly a opatření.

Správce kapitoly⁶ zpracovává návrh rozpočtu kapitoly na základě podkladů od manažerů cílů vyšší úrovně, které jsou zpracovány s cílem dosažení správné a optimální alokace rozpočtových prostředků kapitoly k plnění stanovených cílů, opatření a úkolů.

Alokované rozpočtové prostředky jsou zpracovány v rozsahu rozpočtové věty při respektování závazných ukazatelů státního rozpočtu a závazných limitů v rámci tvorby, projednávání a schválení návrhu rozpočtu kapitoly a jeho rozpisu na daný rok. Pokud je návrh rozpočtu kapitoly MO schválen vládou, sněmovnou a signován prezidentem, dochází na začátku aktuálního rozpočtového roku k rozpisu rozpočtu. Náčelník ekonomického oddělení se seznámí s rozpisem rozpočtu v modulu Účetnictví a rozpočet – UCR, porovná objem a strukturu rozpisu s kalkulacemi, které prováděl v předchozím roce a informuje velitele a hlavní funkcionáře a stavu rozpočtu a rozpočtových možností.

Poté je na úrovni náčelníků ekonomického oddělení a oddělení logistiky zpracován plán realizace výdajů v daném rozpočtovém roce, který se (po schválení manažerem cíle – příkazcem operace – velitelem) stává základním dokumentem ekonomického řízení organizačního celku, neboť ostatní činnosti na něj přímo navazují (úplatné nabývání majetku a služeb, realizace výplaty náhrad aj.).

Změnové řízení rozpočtu v průběhu aktuálního roku navrhuje ve struktuře rozpočtové věty oprávnění rozpočtoví kompetenti, přičemž v případě velitelů brigád/základen – manažerů cíle 4. úrovně je velitel jako kompetent pouze navrhující, schvalujícím je jeho nadřízený velitel – manažer cíle 3. úrovně, tj. velitel Společných sil. Ačkoliv v minulosti manažer cíle 4. úrovně byl navrhujícím i schvalujícím subjektem (ve většině případů), počínaje rokem 2013 mu byla tato pravomoc odebrána a musí

⁶ Správce kapitoly – v rezortu tuto činnost vykonává ředitel SE MO.

se tak spolehnout na to, že navrhované a řádně odůvodněné úpravy limitů schválí manažer cíle 3. úrovně.

Plánovací a rozpočtový proces na úrovni brigády/základny rovněž reaguje na dodatečné přidělování rozpočtových prostředků, a to formou přehodnocení celého akvizičního plánu (plánu necentrálních výdajů organizačního celku na daný rozpočtový rok) a případnou úpravou limitů.

Manažer cíle je v oblasti **realizace osobních výdajů** jemu podřízených zaměstnanců postaven do pozice realizátora těchto výdajů, avšak prakticky bez jakýchkoliv pravomocí. Jemu přidělené rozpočtové prostředky, může ovlivnit pouze v případě nepříznivého vývoje nezpůsobeného na jeho straně, a to formou zpracování dodatečného požadavku na úpravu limitů s nevyvratitelným zdůvodněním nepříznivého stavu. Oblast stanovení platů a odměn za práce konané mimo pracovní poměr je manažeru direktivně stanovena nadřízeným stupněm a jedinou možností, jak motivovat a ocenit své zaměstnance pak pro něj zůstává udělování odměn v závěru rozpočtového roku, kdy však dodržení stanovených kritérií a podmínek je opět určeno (např. průměry na hodnostní sbor apod.).

S ohledem na výše uvedené lze v maximální míře zjednodušení konstatovat, že i přesto, že velitel brigády/základny, je stanoveným manažerem cíle, nemá prakticky žádnou možnost činnosti spojené s výkonem činnosti manažera cíle realizovat, neboť jeho zdroje k naplňování cílů jsou fakticky minimalizovány a prioritně je musí využít k zabezpečení základních činností daného organizačního celku.

3 Působnost orgánů ekonomického řízení brigády v procesu rozhodování

Brigáda a zejména její štáb je řídicí prvek svazku Pozemních sil, Armády České republiky pro komplexní velení podřízeným oddílům a jednotkám brigády, přičemž v systému velení a řízení je odborným svazkem operačně taktického významu pro velení podřízeným oddílům a jednotkám v míru a ve válečném stavu.⁷

Štáb řeší rozhodující úkoly v procesu velení a řízení jednotek a útvarů brigády. Koordinuje a všestranně zabezpečuje jejich činnost. Soustavně shromažďuje, vyhodnocuje a eviduje potřebné informace, provádí propočty, reálně předvídá vývoj situace a připravuje podklady pro rozhodnutí velitele nadřízeného stupně. Základním úkolem štábu brigády je velením podřízeným útvarům a jednotkám zabezpečovat ve prospěch pozemních sil plnění úkolů, podílet se na vytváření potřebných úkolových uskupení pro řešení taktických nebo operačně-taktických úkolů částí nebo

⁷ Interní dokumentace brigády x.

všemi silami v sestavě nadřízeného stupně na území ČR i mimo něj a plnění dalších zákony stanovených úkolů na teritoriu ČR.

Velení, štáb a jednotky brigády jsou členěny na (bližší dělení struktury z důvodu nastínění komunikačních vazeb):

VELENÍ

Velitel (konkrétní působnost uvedena v další části)

Zástupce velitele

Vrchní praporčík

Osobní štáb

Ekonomické oddělení (podřízenost veliteli)

ŠTÁB

Náčelník štábu

Zástupce náčelníka štábu (ZNŠ-O, ZNŠ-S)

Personální oddělení (podřízenost ZNŠ-S)

Zpravodajské oddělení

Operační oddělení

Oddělení logistiky (podřízenost ZNŠ-S)

Oddělení plánování

Oddělení komunikačních a informačních systémů (KIS)

Oddělní bojové přípravy

Oddělení ochrany utajovaných informací (podřízenost ZNŠ-S)

PPP (prvek posádkové podpory).

Působnost velitele brigády ve vazbě na oblast ekonomického řízení

Velitel brigády je přímo podřízen veliteli Pozemních sil. Je přímým nadřízeným všem příslušníkům v podřízenosti brigády a současně zastává funkci velitele posádky. Zajišťuje velení a řízení prostřednictvím zástupce velitele, velitelů útvarů a jednotek. Velitel brigády vykonává svoji pravomoc podle zákonů ČR, vojenských řádů

a předpisů. Spolupracuje s ostatními taktickými stupni velení, územními orgány státní správy a samosprávy při zabezpečování obrany. V součinnosti s orgány státní správy a samosprávy řeší otázky krizového řízení, vzájemné koexistence a vlivu činnosti vojsk na životní prostředí. Vykonává funkci příkazce operace ve smyslu ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen zákon o finanční kontrole).

Velitel brigády odpovídá za:

- plnění úkolů v personální práci, vytváří pro ni potřebné podmínky a rozhoduje o personálních opatřeních, která jsou v jeho pravomoci, realizuje personální opatření stanovená zákonem o vojácích z povolání;
- stav výzbroje a ostatní techniky, za hospodaření s přidělenými materiálními a finančními prostředky.

Velitel brigády je povinen:

- organizovat a řídit činnosti při plnění ostatních mírových úkolů souvisejících s výkonem služby;
- operativně řídit brigádu a organizovat plánování, programování a rozpočtování v rámci brigády;
- analyzovat stav brigády, volit další postupy brigády a plánovat její činnosti;
- koordinovat a sladit cíle podřízených útvarů a zařízení;
- organizovat zabezpečení bojové pohotovosti a připravenosti brigády;
- podílet se s orgány státní správy a samosprávy na eliminaci ohrožení teritoria v případě vzniku nevojenských ohrožení;
- řídit a koordinovat činnost nasazených podřízených útvarů a zařízení při eliminaci nevojenských ohrožení s důrazem na provádění záchranných prací a plnění humanitárních úkolů;
- organizovat a vést výcvik podřízených útvarů a zařízení brigády;
- vymezovat vnitřní normy činnosti brigády;
- stimulovat a motivovat podřízené, hodnotit profesní kvality, oceňovat podřízené včetně zpracování návrhů na ocenění a povýšení;
- zpracovávat, vést a kontrolovat předepsanou dokumentaci.

Působnost náčelníka ekonomického oddělení štábu brigády jako odborného orgánu velitele brigády

Náčelník ekonomického oddělení je odborným ekonomickým orgánem velitele brigády. Zajišťuje komplexní ekonomické zabezpečení vlastního místa velení a všech součástí brigády včetně plánování, programování a rozpočtování finančních prostředků a realizace finanční kontroly ve své působnosti s pravomocí vydávat závazné metodické pokyny, odborná stanoviska a nařízení pro celou působnost brigády v oblasti ekonomického zabezpečení.

Organizační struktura oddělení:

Náčelník ekonomického oddělení.

Skupina finančního zabezpečení:

Náčelník skupiny – zástupce náčelníka oddělení;

Starší důstojník;

Pracovník štábu;

Pracovník štábu.

Skupina veřejných zakázek:

Náčelník skupiny;

Starší důstojník;

Pracovník štábu.

V čele stojí náčelník oddělení, který je odborně přímo podřízen veliteli brigády. Je orgánem ekonomické služby ve smyslu RMO č. 72/2012 – Finanční řízení a finanční zabezpečení. Je nadřízen všem příslušníkům ekonomické služby brigády a po odborné linii jej řídí finanční orgán nadřízeného stupně.

Náčelník ekonomického oddělení odpovídá za:

- komplexní řízení finančně ekonomické činnosti brigády s působností do celé struktury podřízených jednotek;

- plánování, programování a rozpočtování finančních prostředků v organizační struktuře brigády;
- předložení věcně správných, úplných a řádně odůvodněných podkladů pro sestavení návrhu rozpočtu ČR a navazující kalkulace příjmů a výdajů brigády;
- čerpání a využívání finančních prostředků v souladu s platnými zákony a resortními INA;
- realizaci mzdové politiky rezortu MO a finančního zabezpečení osob v působnosti brigády;
- provádění řídicích a následných finančních kontrol v působnosti brigády;
- správu pohledávek a evidenci škod v působnosti brigády;
- hospodaření s prostředky Fondu kulturních a sociálních potřeb v působnosti brigády;
- provádění komplexních analytických a ekonomických rozborů v působnosti brigády;
- plánování a realizaci finančního zabezpečení zahraničních služebních cest a návštěv;
- úplatné nabývání majetku a služeb ve prospěch MO pro celou působnost brigády.

Náčelník ekonomického oddělení je povinen:

- řídit, kontrolovat a vyhodnocovat činnosti podřízených příslušníků ekonomického oddělení;
- zpracovávat podklady a informace finančně-ekonomického charakteru potřebné pro přijetí rozhodnutí v souladu s platnými normami a nařízeními;
- organizovat a řídit oblasti ekonomického zabezpečení v působnosti brigády;
- řídit a koordinovat odborné vzdělávání příslušníků ekonomické služby;
- důsledně dodržovat finanční a rozpočtovou kázeň ve spolupráci s velitelskými a odbornými orgány a při zjištění nedostatků navrhování opatření k nápravě;
- řídit a kontrolovat činnosti velitelů a náčelníků na jednotlivých prvcích brigády v oblastech ekonomického zabezpečení;
- aktivně sledovat platné normy týkající se oblasti finančně-ekonomického zabezpečení a zajištění jejich správného a jednotného výkladu;

- správné provádět evidenci škod a správu pohledávek;
- zpracovávat podklady pro rozborovou činnost;
- zpracovávat podklady pro řešení podaných žádostí a stížností týkajících se oblasti finančně-ekonomického zabezpečení;
- koordinovat a spolupracovat se zabezpečujícím regionálním finančním úřadem;
- připravovat podklady pro finanční zabezpečení v době branné pohotovosti státu.

Náčelník ekonomického oddělení se podílí na:

- sestavování požadavku rozpočtových prostředků a zajištění dodržení stanovených limitů;
- provádění kontrolní činnosti u jednotek brigády ve stanoveném rozsahu a ve vymezených oblastech;
- úkolech v oblasti plánování, programování a rozpočtování brigády.

4 Komunikační vazby náčelníka ekonomického oddělení při podpoře plnění cílů stanovených velitelům organizačních celků (nákladových středisek)

Činnost ekonomického orgánu, jako hlavního prvku podpory manažera cílů stanovených nákladovým střediskům (NS), je velmi omezená, neboť je zaměřena na činnosti spojené s kalkulacemi a zpracováním návrhu rozpočtu a střednědobého výhledu na následující období.

Hlavní náplní činnosti ekonomického orgánu je podpora a realizace zajištění činností spojených s faktickou realizací zabezpečení činností ekonomické služby ve prospěch nákladového střediska v rámci níže uvedených komunikačních vazeb:

A. Komunikační vazby interní (v rámci nákladového střediska);

B. Komunikační vazby externí (vně nákladové středisko).

Komunikačními vazbami interními je možné chápat vztahy a vazby vznikající na základě nezbytnosti plnění zásad zpracování podkladových materiálů pro závěrečné

rozhodovací či realizační kroky velitelů jakožto vrcholných činitelů při realizaci ekonomického zabezpečení nákladových středisek.

S výjimkou té nejdůležitější komunikační vazby na úrovni velitele (příkazce operace) – náčelník ekonomického oddělení (popř. ekonomické oddělení) jsou jimi zejména tyto:

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – právní poradce velitele

Oblast finančně-právní problematiky je jednou z činností zabezpečovaných ekonomickým oddělením při realizaci finančního zabezpečení nákladového střediska. I přesto, že náčelník ekonomické služby není osobou odpovědnou za řešení v oblasti škod, je jednou z jeho odpovědností (povinností) evidence škod a pohledávek a jejich navazující správa. Proto je vazba spočívající v konzultační, poradenské a informační činnosti NEOd vůči právnímu poradci velmi významnou a současně velmi citlivou, neboť na základě informací a upřesnění poskytovaných ekonomickým oddělením právní poradce zpracovává správný a oprávněný podklad pro vymáhání pohledávek České republiky – Ministerstva obrany (škody na majetku, pokuty aj.), odškodňování zaměstnanců při pracovních úrazech a další.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – personální oddělení

Tato vazba je nejčastěji chápána z pohledu zajištění podkladových materiálů a realizace změn v oblasti platů a mezd a následující kalkulační a vyhodnocovací oblasti pro platové, mzdové a náhradové plnění nákladového střediska.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – operační oddělení

S ohledem na tvorbu základního dokumentu pro činnosti štábu a jednotek nákladového střediska, kterým je rozkaz velitele nákladového střediska, podléhá jeho uveřejnění schválení náčelníka ekonomického oddělení, a to i přesto, že povinnosti správce rozpočtu v rámci zajištění jednotlivých kroků finanční kontroly již nejsou v jeho kompetenci. Pokud by však nedošlo k nastavení tohoto kontrolního algoritmu, byly by v závazné normě uveřejňovány skutečnosti, které by zakládaly chybnou povinnost k plnění, což by vedlo k porušování interních normativních aktů a v horším případě zákonných norem.

Současně je nezbytné zmínit vazbu na oblast bojové a mobilizační pohotovosti, neboť v této je náčelník ekonomického oddělení povinen zajisti finanční prostředky

pro prvních 30 dní případného válečného stavu a v neposlední řadě zajistit fungování ekonomického zabezpečení v této případné situaci nově zřizovaných jednotek.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení logistiky

Komunikace s náčelníkem oddělení logistiky a jeho odbornými orgány tvoří jednu z objemově nejvýraznějších vazeb náčelníka ekonomického oddělení v rámci interního členění nákladového střediska. Důvodem je skutečnost, že za hospodárné, efektivní a účelné využití přidělených finančních zdrojů je spoluodpovědný právě náčelník oddělení logistiky.

Vzájemná komunikace je nezbytná již při přípravě kalkulací a návrhu státního rozpočtu před aktuálním rozpočtovým rokem, neboť právě v této chvíli dochází k primárnímu rozdělení finančních prostředků přidělených z úrovně nadřízeného stupně na plnění jednotlivých nákladovému středisku stanovených cílů.

V aktuálním rozpočtovém roce je základním důvodem komunikace usměrňování využití finančních zdrojů spočívající ve vytvoření plánu využití finančních prostředků v aktuálním roce a na něj navazující úplatné nabývání majetku a služeb, plnění náhradových povinností vůči zaměstnancům (příslušníkům) nákladového střediska a v neposlední řadě zajišťování finančního krytí plnění poskytovaných jinými organizačními celky rezortu Ministerstva obrany právě v souvislosti s aktualizacemi výše uvedeného plánu.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení plánování

Náčelník plánovacího oddělení je orgánem odpovědným za zpracování plánovací dokumentace nákladového střediska, přičemž ke splnění tohoto úkolu využívá finanční informační systém – modul VEP (věcné plánování). A právě tato skutečnost je nejvýraznějším důvodem pro nastavení komunikačních vazeb mezi náčelníkem ekonomického oddělení a oddělením plánování nákladového střediska. Bez nastavení primárních podkladů v modulu VEP není možné splnit jeden z hlavních úkolů ekonomické služby, a to příprava návrhu rozpočtu a rozpočtového výhledu na následující období právě ve vazbě na podporu manažera cíle.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení KIS

Komunikace směrem k oddělení KIS je směřována zejména s odůvodněním na předkládané požadavky ekonomického oddělení na technické zabezpečení nezbytné pro zabezpečení činností ekonomické služby (zajištění výpočetní techniky aj.).

Nelze však opomenout vazbu spočívající ve zpracování podkladové dokumentace pro realizaci úplatného pořizování majetku a služeb pro oblast komunikačních a informačních systémů (pořizování náplní do tiskáren atd.).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení bojové přípravy

I přesto, že by se mohla tato vazba jevit jako podružná, neboť hlavním úkolem oddělení bojové přípravy (jak z názvu oddělení vyplývá) je řízení bojové přípravy jednotek, která se primárně činností ekonomického oddělení netýká, bylo by chybou tuto vazbu nezmínit. Důvodem je skutečnost, že součástí přípravy jakéhokoli přípravného cvičení či odborného kurzu je zpracování podkladového materiálu, jenž obsahuje zpracování finanční náročnosti akce. A právě tehdy se nezbytnost komunikačních vazeb zmíněných oddělení stává zjevnou. Tato vazba je viditelná zejména při realizaci zahraničních cest a návštěv, neboť právě pracovníci oddělení bojové přípravy jsou těmi, kteří pracovníkům ekonomického oddělení předávají rozhodné informace pro zajištění finančního krytí předpokládaných výdajů.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – oddělení ochrany utajovaných informací

Tato vazba na první pohled nevytváří zdání nezbytnosti komunikační vazby. Opak je však pravdou, protože oddělení ochrany utajovaných informací (vynechá-li se spisová služba) je primárním nositelem informace mající vliv na určení složky platu (mzdy), a to informaci o tom, zda některému zaměstnanci byla či nebyla přiznána bezpečnostní prověrka, neboť tato skutečnost má rozhodující vliv na přiznání zvláštního příplatku, jež je v současnosti jednou ze základních částí platu (mzdy).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – jednotky NS

Tato vazba nabývá na svém významu zejména z důvodu zabezpečení správného a oprávněného vyplácení osobních výdajů zaměstnanců (příslušníků) nákladového střediska zejména prostřednictvím měsíčního platu (mzdy) a dalších mandatorních náhrad, neboť předložení dodatečných a upřesňujících podkladových záznamů z úrovně velitelů jednotek nákladového střediska jsou nezbytné např. pro realizaci výplaty náhrad (cestovní a jiné výdaje, náhrady za nedodanou stravu aj.)

Komunikační vazby externí lze vnímat jako vztahy a vazby vznikající na základě faktické realizace ekonomického zabezpečení činností nákladového střediska po využití všech vazeb spojených s interním komunikačním systémem nákladového

střediska, přičemž je stále v maximální míře udržována zásada spolupráce a poradenství, a to i přesto, že tyto komunikační vazby zasahují do oblasti direktivního řízení (vazba k nadřízenému stupni – nadřízené velitelství) či nezávislé realizace výdaje s možností jeho zastavení (Agentura finanční).

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – Finanční odbor nadřízeného velitelského stupně

Tento vztah postaven zejména do pozice nadřízenosti a podřízenosti, neboť ekonomický orgán nadřízeného stupně je odborným orgánem velitele nadřízeného stupně v liniově – štábní hierarchii struktury velení. I přes tuto základní charakteristiku je zřejmá snaha nadřízeného odborného orgánu vystupovat nejen z pozice nadřízeného celku, ale zejména jako poradního orgánu vůči podřízeným celkům.

Vazby vznikající mezi náčelníkem ekonomického oddělení nákladového střediska (ekonomickým oddělením) a ekonomickým odborem nadřízeného stupně zejména v oblastech platů a mezd (požadavky na přidělení finančních prostředků na výplatu platů a mezd, zvláštního příplatku v jiné než české měně, přídavku na bydlení apod.) a oblasti tzv. „rozpočtových změn“ spočívající v realizaci rozpočtových opatření na základě iniciačního procesu iniciačního řízení zahájeného u podřízených nákladových středisek v modulu FIS – ROZ (modul pořizovač rozpočtových dokladů), neboť Odborné nařízení ke změnovému řízení na daný rozpočtový rok neumožňuje veliteli brigády/základny jakožto manažeru cíle 4. řádu realizovat rozpočtovou změnu spočívající např. ve změně atributu rozpočtové věty z vlastní úrovně u vlastního nákladového střediska.

Náčelník ekonomického oddělení (ekonomické oddělení) – Agentura finanční

V rámci zajištění samotného ekonomického zabezpečení se externí vazby na úrovni náčelníka ekonomického oddělení (ekonomického oddělení) nákladového střediska (potažmo velitele - příkazce operace - manažera cíle) jeví jako nejdůležitější a nejvýznamnější, neboť v současném systému ekonomického řízení není možné realizovat jakýkoli rozpočtový i mimorozpočtový výdaj bez zajištěné přímé vazby na jednotlivé moduly finančního informačního systému a tím vazby vůči Agentuře finanční a jejím jednotlivým účtárnám, což ve svém důsledku znamená úplnou závislost na Agentuře finanční ve vztahu ať už výdajových či příjmových aktivit (úhrady za plnění, příjmy apod.), tak i aktivit evidenčních (pohledávky aj.).

V situaci vzájemně propojených činností, informačního a realizačního procesu ekonomického zabezpečení jsou nejdůležitějšími prvky vzájemných vazeb:

na straně nákladového střediska

velitel nákladového střediska – příkazce operace

náčelník ekonomického oddělení

pracovníci ekonomického oddělení

na straně Agentury finanční

správce rozpočtu

správce rozpočtu PAM

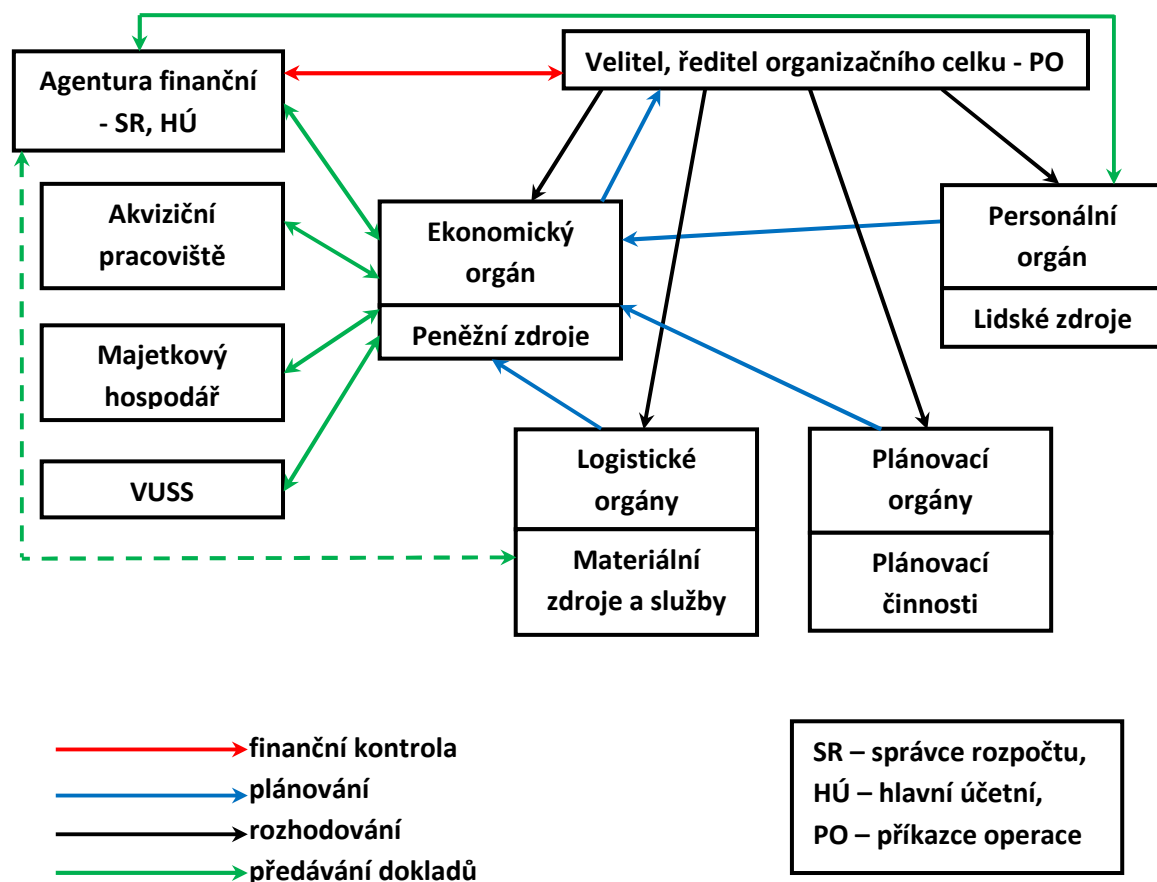
hlavní účetní

ostatní zaměstnanci Agentury finanční dle jejich odpovědnosti k určené

oblasti (mzdové účetní, pokladní, DDP, banka aj.)

Na obrázku 1 jsou znázorněné vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska.

Obrázek 1 Vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska



Zdroj: vlastní zpracování podle PPT SE MO

5 Změny v oblasti ekonomického řízení NS od 1. ledna 2013 – kritická místa

Výrazné změny datované k počátku tohoto rozpočtového roku a spočívající ve změně způsobu vyplacení částek mandatorních výdajů ve vazbě na zaměstnance nebyla zaměstnanci vnímána vždy v pozitivním směru, neboť ani odborný orgán součástí neměl dostatečné informace pro poskytnutí plnohodnotných odpovědí na otázky položené ze strany zaměstnanců.

V případě další radikální změny zabezpečení výplaty náhrad vůči zaměstnancům by bylo optimální informovat odborné orgány podrobněji a s vazbou na skutečnosti, které mohou nastat v průběhu přechodu na nový „systém“.

Převod povinností správce rozpočtu na pracovníka Agentury finanční

Otázkou k zamyšlení zůstává, zdali přenesení pravomoci správce rozpočtu na zaměstnance AF bylo ku prospěchu celého systému ekonomického řízení resortu MO a zdali by nebylo vhodnější zaměstnance AF pověřeného funkcí správce rozpočtu zařadit do struktury ekonomických oddělení brigád a základen. Zkušenosti při realizaci finanční kontroly ve vztahu k Integrovanému informačnímu systému státní pokladny (IISSP) napovídají, že při mnoha operacích dochází mezi ekonomickým orgánem a správcem rozpočtu k nepochopení a desinterpretaci v rezervacích požadovaných účetních operací. Důvodem je odloučenost správce rozpočtu od praktického života u útvaru, a to chápáno jak místně, tak i časově. V praxi je pak možné sledovat zdoluhavý proces provádění rezervací či blokad finančních prostředků, a to na straně všech subjektů procesu ekonomického řízení v IISSP.

Nejedná se bohužel pouze o oblast decentrálního pořizování majetku a služeb, ale i v oblasti schvalování dílčích uzávěrek výplat peněžních náležitostí se objevují trhliny v podobě nepochopení ze strany správců rozpočtů, kdy požadují, aby operativně ihned byla schválena dílčí uzávěrka příkazcem operace v modulu EPK, ačkoliv velitel nebo jeho zástupce právě provádí jiné pracovní povinnosti pro činnost útvaru neméně důležité.

Fungování technické podpory při realizaci ekonomického zabezpečení

Jedním z největších úskalí nejen ekonomického zabezpečení (včetně akvizičního procesu) nejsou ani tak subjekty, které v daném procesu působí, ale technické zázemí a softwarová podpora jednotlivých elektronizovaných činností, kdy operace jsou někdy i několikrát denně narušeny nefunkčností některého z modulů nebo jejich občasnými výpadky, které pak způsobují prodlevy v provádění jednotlivých úkonů. Tyto mohou být zapříčiněny např. způsobem zabezpečení intranetového připojení vůči centrálnímu serveru (výpadky spojení při realizaci elektronických podpisů příkazcem operace, chybovost dodavatelské služby podpory, přetížení systémů v pracovní době apod.)

Ekonomické zabezpečení z pozice náčelníka ekonomického oddělení

Náčelník ekonomického oddělení má, i přes nejširší a nejucelenější odborné znalosti, možnost ovlivňování ekonomických činností pouze za předpokladu, že jej jako hlavní poradní orgán takto vnímá nejen velitel, ale i ostatní subjekty daného organizačního celku, přičemž získávání důvěry při změně velitelů je psychicky i časově náročné a všeobecně je vzdělávací proces příkazců operace v oblasti ekonomického zabezpečení zajišťován pouze z úrovně náčelníků ekonomických oddělení.

Zajištění informačních funkcí při realizace ekonomického zabezpečení

V řadě případů se pracovníci ekonomických oddělení dostávají do situací, kdy je nezbytné vyhledání interní normy k upřesnění výkladu (např. při realizaci výběrových řízení veřejné zakázky apod.), ale v rámci MO neexistuje jednoznačnost řízení popř. postupů této oblasti (stanovení či upřesnění jednoho rámcově uplatnitelného názoru od „nejvyšší autority“) a každá vyšší složka vydává své stanovisko. Pokud tedy pracovníci přesně neznají, kde je takováto norma v elektronické podobě uložena, jejich hledání je déletrvající záležitostí.

Centralizované direktivní řízení ekonomického zabezpečení

Základní činnosti ekonomického řízení jsou sice realizovány u jednotlivých organizačních celků rezortu (např. decentrální pořizování majetku a služeb), ale na úrovni řídicího orgánu ekonomického řízení jsou zpracovávány podkladové materiály, jejichž vydání formou závazného pokynu (NV MO, RMO aj.) nařizuje postupy a časové lhůty pro oblasti, které jsou u organizačních složek ověřeny praktickou zkušeností a jejich dodržování vede (nebo by mohlo vést) ke zvýšení pracovní zátěže pracovníků ekonomické služby.

Pracovníci ekonomické služby rozumějí případné výhodnosti centralizace činností ekonomického zabezpečení s ohledem na úsporu finančních prostředků (např. při pořizování majetku či služeb), avšak direktivní stanovení lhůt pro jednotlivá splnění činností jsou mnohdy mimo možnosti organizačních celků, a to z důvodu vytíženosti plnění jiných povinností či vzdálenosti od zabezpečující pobočky Agentury finanční nebo nedostatku technického zázemí pro splnění takto zadaných úkolů.

Klíčová slova

Rozhodování, cíl, ekonomické řízení, komunikační vazby, působnost, manažer cíle.

Literatura:

Základní:

- Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.

- Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.
- Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí č. 133/2013Sb., o stanovení rozsahu a struktury údajů pro vypracování návrhu zákona o státním rozpočtu a návrhu střednědobého výhledu státního rozpočtu a lhůtách pro jejich předkládání, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2013.
- RMO č. 66/2012. *Plánování činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012, 12 s.
- RMO č. 72/2012. Finanční řízení a finanční zabezpečení. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2012.

Doporučená:

- Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí č. 415/2008 Sb., kterou se stanoví rozsah a struktura podkladů pro vypracování střednědobého výhledu státního rozpočtu, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2008.
- Koncepce ekonomického řízení v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2013, 47 s. Čj. 121-2013/8201.

Úkoly pro samostatnou práci:

- 1) Charakterizujte podporu rozhodovacího procesu manažera cíle ze strany odborného ekonomického orgánu.
- 2) Vysvětlete podpora náčelníka ekonomického oddělení pro zabezpečení rozhodování velitele brigády/základny jako manažera cíle.
- 3) Popište působnost jednotlivých orgánů ekonomického řízení.
- 4) Charakterizujte interní komunikační vazby (v rámci NS).
- 5) Vysvětlete externí komunikační vazby (vně NS).
- 6) Nakreslete a vysvětlete vazby mezi jednotlivými subjekty ekonomického řízení nákladového střediska.

