



FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ
MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ



OBECNÉ ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Procházka Josef

CÍL

- PŘEDSTAVIT VYBRANNÉ TEORETICKÉ KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
- PŘEDSTAVIT HLAVNÍ ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
- OBJASNIT PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ
- POUKÁZAT NA TRENDY VE FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU
3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ
5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

ZÁVĚR

LITERATURA - ZÁKLADNÍ(1)

- GALATÍK, Vlastimil, Antonín KRÁSNÝ a Karel ZETOCHA, ed. *Vojenská strategie*. Praha: Ministerstvo obrany ČR-PIC MO, 2008. ISBN 978-80-7278-475-2.
- OCHRANA, František a kol. *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Univerzita Karlova v Praze. Praha: Matfyzpress, 2010. ISBN 978-80-7378-130-9
- TŮMA, Miroslav, Josef JANOŠEC a Josef PROCHÁZKA. *Obranná politika Československé a České republiky (1989-2009)*. Ministerstvo obrany. Praha: MO ČR - PIC MO, 2009. ISBN 978-80-7278-522-3.
- Zákon č.110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- Státní závěrečný účet. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu>

LITERATURA - DOPORUČENÁ (2)

- HENDRYCH, Dušan. Správní věda : teorie veřejné správy. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 242 s. ISBN 9788074785610.
- PERNICA B. Rozpočtová politika české vlády ve věcech vnitřní a vnější bezpečnosti po roce 1998. Vojenské rozhledy
- N, Miloš a Libor STEJSKAL. *Kapitoly o bezpečnosti*
Karolinum, 483 stran. ISBN 80-246-1863-X.
- Metodika přípravy veřejných strategií. Dostupné na: http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf
- ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. How Much Is Enough? Shaping the Defense Program 1961-1969. 2nd ed. Santa Monica: RAND, 2005, ISBN 0-8330-3826-5.

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU
3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ
5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

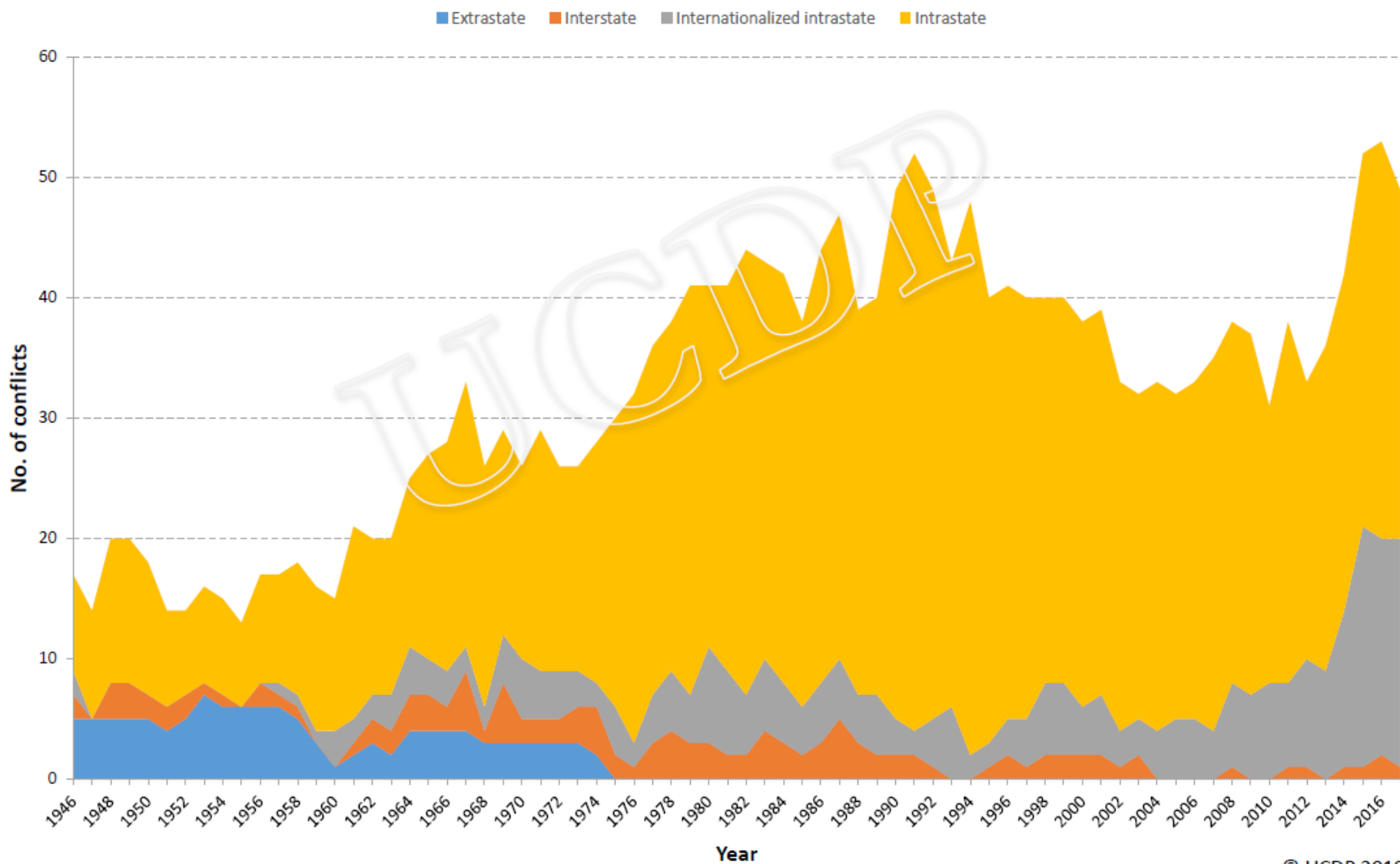
ZÁVĚR

BEZPEČNOST = VĚC VEŘEJNÁ

- Bezpečná společnost naplňuje podmínky udržitelného rozvoje a prosperity!
- Prosperující společnost posiluje svoji bezpečnost!!
- Veřejná správa se přizpůsobuje vnějším vlivům (požadavky občanů) a je ovlivněna dosaženým stupněm vlastního rozvoje.
- Z pohledu řízení veřejné správy existují různé teoretické koncepty a národní zkušenosti s jejich využitím. **Na tomto základě se formují přístupy nejlepší praxe!!**
- Do řízení veřejné správy se promítá celá řada faktorů: historie, tradice, kultura, politický a právní systém

PROČ FINANCOVAT BEZPEČNOST A OBRANU? PROČ VYTVÁŘET A UDRŽOVAT POTŘEBNÉ NÁSTROJE?

Armed Conflict by Type, 1946-2017



ZAJIŠŤOVÁNÍ BEZPEČNOSTI STÁTU – PŘÍSTUPY (1)

- Zajištění bezpečnosti občanů a obrany suverenity a integrity území státu je základní funkcí státu! Ústavní zákon 110/1998, o zajištění bezpečnosti ČR
- Zodpovídá vláda!
- Obrana je veřejný statek (veřejná poptávka v demokratickém státu, politická odpovědnost, podílí se všichni občané státu)
- Potřebný institucionální rámec poskytuje bezpečnostní systém s nezbytnými schopnostmi (vymezen zákony).
- Cílové chování bezpečnostního systému definováno vládní politikou (strategie, koncepce, zákony).

ZAJIŠŤOVÁNÍ BEZPEČNOSTI STÁTU

– PŘÍSTUPY (2)

- Zajišťování bezpečnosti a obrany se neobejde bez adekvátních vstupů (lidských, materiálních a finančních) ve vazbě na ekonomické možnosti státu.
- Zdroje jsou vždy omezené!
- Zásadní problém - stanovení nezbytné míry zdrojů (závisí na strategii, úkolech bezpečnostního systému a akceptovatelnosti rizik) **HOW MUCH IS ENOUGH!?**
- Existuje soutěž o omezené zdroje mezi jednotlivými subjekty bezpečnostního systému a mezi jednotlivými sektory státu!
- Proces zajišťování bezpečnosti je kontinuální (nikdy nekončí)!

OBSAH

ÚVOD

1.KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU

3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

ZÁVĚR

VYBRANNÉ TEORETICKÉ KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

- NEOTAYLORISTICKÝ (USA)
- MANAŽERSKÝ (USA)
 - NEW PUBLIC SERVICE
 - ENTERPRENEURIAL GOVERNMENT (PODNIKATELSKÁ SPRÁVA)
- TRADIČNÍ (WEBEROVSKÝ) KONCEPT (Evropa)
- NEW PUBLIC MANAGEMENT (VB, Evropa)
 - NEW STEERING MODEL (SRN)
- SMART ADMINISTRATION (ČR)

NEOTAYLORISTICKÝ KONCEPT

- Uplatňování vědeckého přístupu – zlepšování procesů, stanovení optimálního způsobu řešení problému (*Frederick Taylor, 1856 - 1915*)
- Podstatou řízení je plánování a kontrola plnění cílů a úkolů.
- Připravit, motivovat a kontrolovat personál – cílem je zvyšování produktivity!
- Aplikovány metody řízení podniku do veřejné správy, vládnutí je soubor procesů, které mohou být zlepšovány (hospodárnost, efektivnost)
- Snaha o oslabení role politika
- Veřejná správa zaměřena na vnitřní chod (efektivnost) a přehlíží potřeby občana (chybí pohled na účelnost realizovaných činností)

TRADIČNÍ (WEBEROVSKÝ) KONCEPT

- Model uplatňován v západní Evropě
- **Hierarchie**, umožňující transparentní výkon veřejné správy na základě vymezených rolí a odpovědnosti
- **Specializace**, zajišťující kompetentní výkon správy prostřednictvím posláním institucí, jejich cíli a úkoly
- **Standardizace**, poskytování veřejných služeb s možností hodnocení jejich účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti
- Hlavním smyslem je realizace výkonu moci podle jasně stanovených pravidel (zákony, vnitřní předpisy)
- Racionalita rozhodování vychází z právních norem
- Občan není v tomto modelu považován za zákazníka veřejných služeb.

NEW PUBLIC MANAGEMENT

(Evropa přelom 20. a 21. stol.)

- Státní služba je odpolitizována, stabilita, kvalita
- Finanční řízení: odklon od zajištění vstupů, ke sledování výkonů a nákladů (hodnota za peníze),
- Orientace na cíle (výsledek), není zájem financovat organizace, ale jejich výstupy – důraz položen na efektivnost
- Uplatňování strategického řízení, orientace na občana
- Decentralizace výkonu (agentury)
- Snaha o potírání duplicitních činností
- Privatizace služeb, řízení majetku (nikoli vlastnění)
- Problematické je řízení a koordinace činnosti při dosahování cílů více subjekty, snížené vnímání politických priorit

SMART ADMINISTRATION (1)

- Veřejná správa = služba občanovi
 - (včetně dostupnosti).
- Veřejné služby = klientsky orientovány
 - naplňována jsou očekávání občanů,
 - služby flexibilně reagují na jejich potřeby (fungují hospodárně).
- Veřejná správa a veřejné služby přispívají ke:
 - zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky
 - zvyšování kvality života obyvatel ČR.
- Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/default.aspx>

SMART ADMINISTRATION (2)

- Zlepšit kvalitu života občanů.
- Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik.
- Zlepšit a zjednodušit regulatorní prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory.
- Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy.
- Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu.
- Zkvalitnit činnost justice.

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

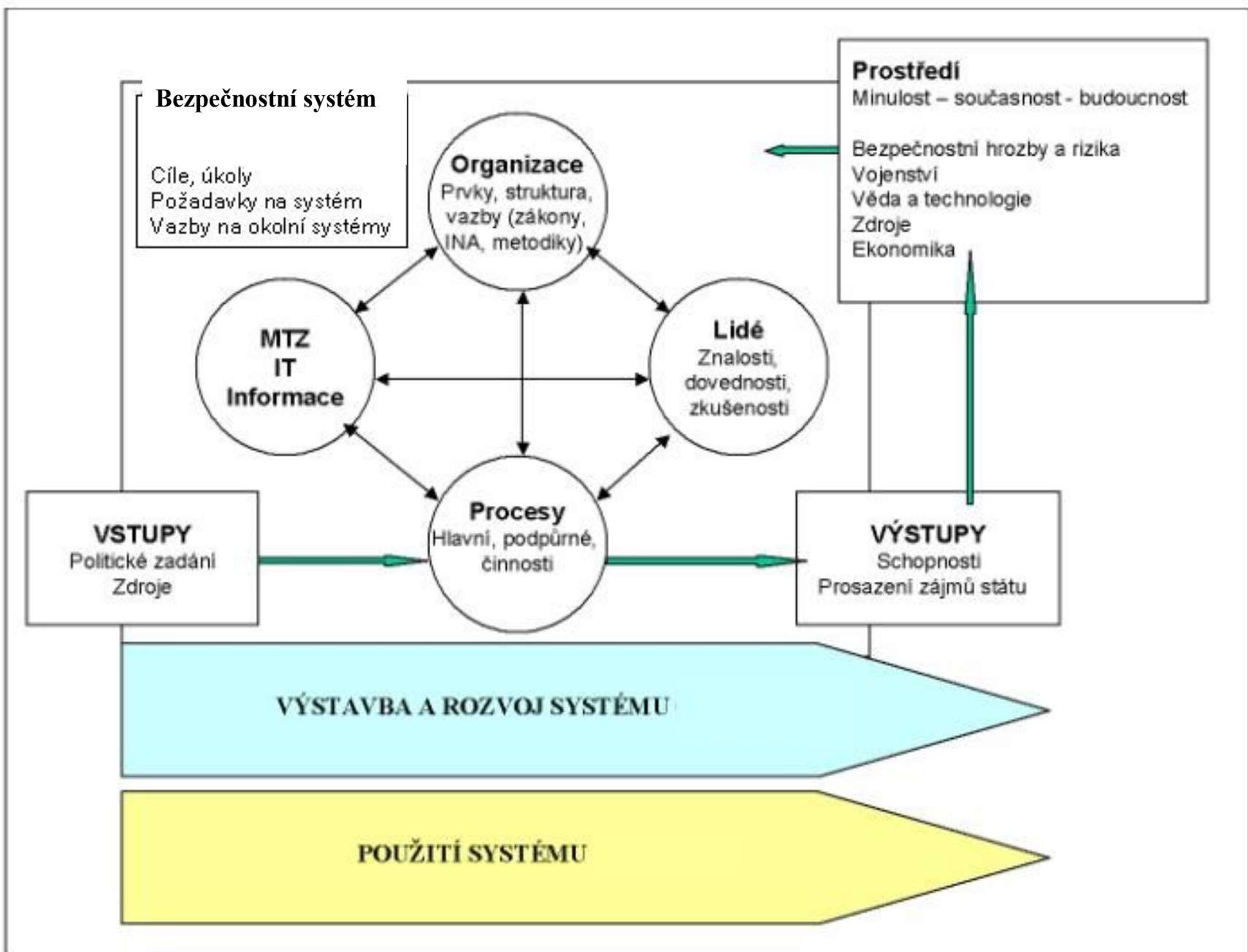
2. **VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU**

3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

ZÁVĚR



odpovědný člen vlády (orgán výkonné moci)	BEZPEČNOSTNÍ INSTITUCE	
	NEVOJENSKÉ	VOJENSKÉ
prezident republiky		Ozbrojené síly České republiky
prezident republiky		Vojenská kancelář prezidenta republiky
prezident republiky		Hradní stráž
ministr obrany		Armáda České republiky
předseda vlády	ZPRAVODAJSKÉ SLUŽBY	
předseda vlády	Bezpečnostní informační služba	
ministr vnitra	Úřad pro zahraniční informace a styky	
ministr obrany		Vojenské zpravodajství
vláda	POŘÁDKOVÉ, PÁTRACÍ, VYŠETŘOVACÍ, ZÁCHRANNÉ, OCHRANNÉ SBORY	
ministr obrany		Vojenská policie
ministr vnitra	Policie ČR	
ministr vnitra	Hasičský záchranný sbor ČR	
ministr spravedlnosti	Vězeňská služba	
ministr financí	Celní správa	

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU
3. **ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU**
4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ
5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

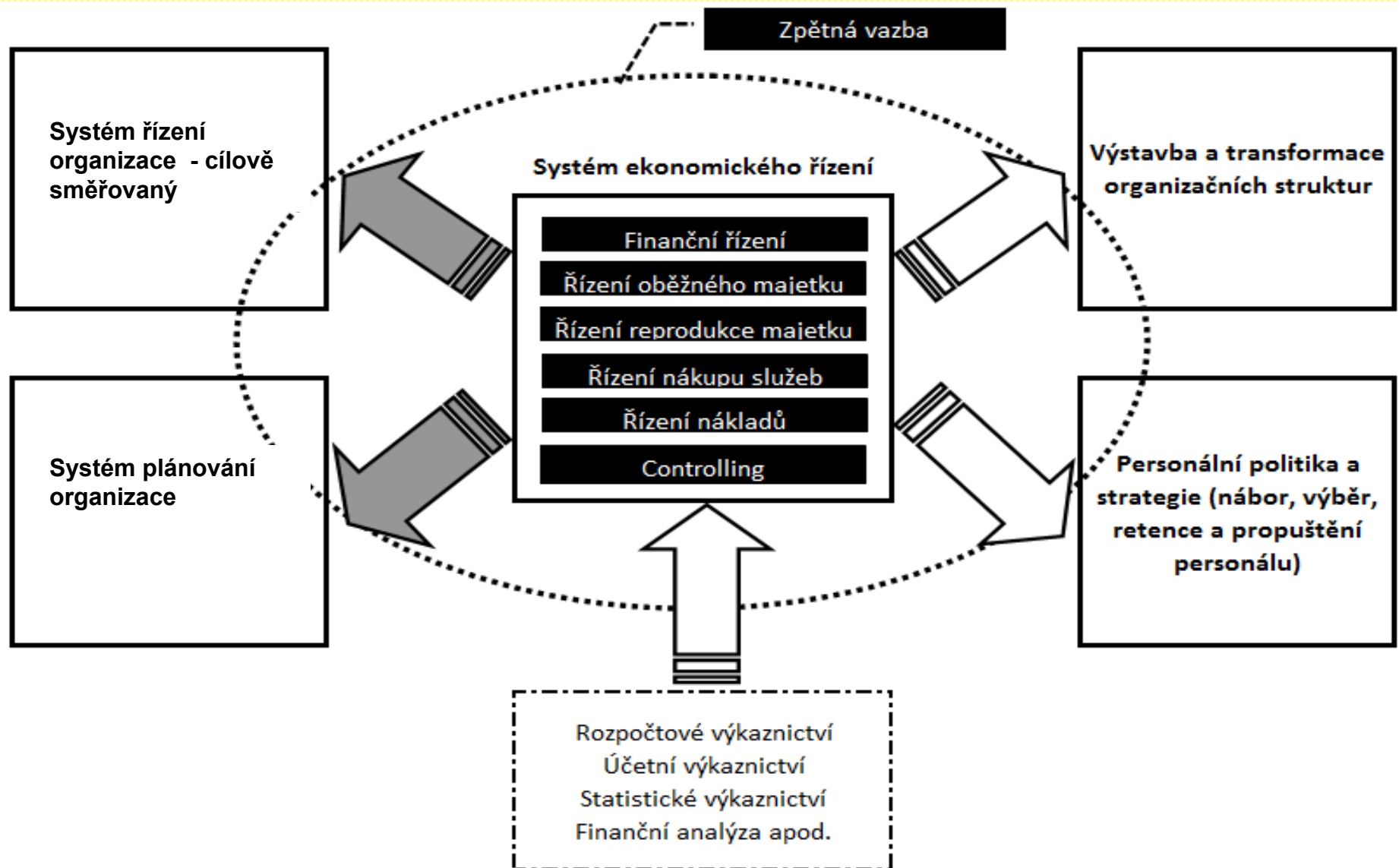
ZÁVĚR

PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

European Court of Auditors:

Každou veřejnou aktivitu lze bez ohledu na její povahu analyzovat jako soubor finančních, materiálních a lidských zdrojů uvolněných za účelem dosažení cílů se záměrem vyřešení určitých problémů.

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU



PRINCIPY ZDROJOVÉHO ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI

- PROSPERUJÍCÍ EKONOMIKA
- ZDRAVÉ VEŘEJNÉ FINANCE
- VÝKONNOST (HOSPODÁRNOST, EFEKTIVNOST, ÚČELNOST)
- TRANSPARENTNOST
- ODPOVĚDNOST
- **FINANCOVÁNÍ VÝSTUPŮ (VÝKONU) ORGANIZACE
NIKOLI ORGANIZACI - LZE MĚŘIT BEZPEČNOST?**

PRINCIPY ZDROJOVÉHO ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI (2)

- PŘEDVÍDATELNÝ A ADEKVÁTNÍ ZDROJOVÝ RÁMEC
- OMEZENÍ SOUTĚŽE O ZDROJE, POTLAČENÍ DUPLICIT
- PLÁNOVITÝ PŘÍSTUP (DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ)
- VÍCE ZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ
- MNOHONÁRODNÍ SPOLUPRÁCE
- VYTVÁŘENÍ ZÁSOB A UDRŽENÍ VÝROBNÍCH KAPACIT PRO KRIZOVÉ STAVY
- SCHOPNOST AKTIVOVAT ZDROJE (MOBILIZACE)

PLATNÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA (1)

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (novelizován cca 60 krát).

- Upravuje tvorbu, funkci a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního rozpočtu a státního závěrečného účtu,
- Stanovuje pravidla finančního hospodaření organizačních složek státu.
- Upravuje finanční kontrolu a způsob řízení státní pokladny.

PLATNÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA (2)

Zákon č. 320/2001 Sb., o **finanční kontrole ve veřejné správě** (cca 20 krát novelizován)

- Definuje uspořádání a rozsah finanční kontroly vykonávané mezi orgány veřejné správy a příjemci veřejné finanční podpory a uvnitř orgánů veřejné správy.
- Určuje předmět, hlavní cíle a zásady finanční kontroly vykonávané podle tohoto zákona.

Vyhláška č. 416/2004 Sb., k zákonu č. 320/2001 Sb.

- Stanovuje kontrolní metody a kontrolní postupy
- Upravuje strukturu, rozsah, postup a termíny předkládání zpráv o výsledcích finančních kontrol.

PLATNÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA (4)

Zákon č. 134/2016 Sb., o **zadávání veřejných zakázek**

- Stanovuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek.
- Postupy předcházející jejich zadání.
- Povinnosti dodavatelů při zadávání veřejných zakázek a při postupech předcházejících jejich zadání.
- Pravidla uveřejňování informací o veřejných zakázkách.

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU
3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
4. **PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ**
5. TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI

ZÁVĚR

PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

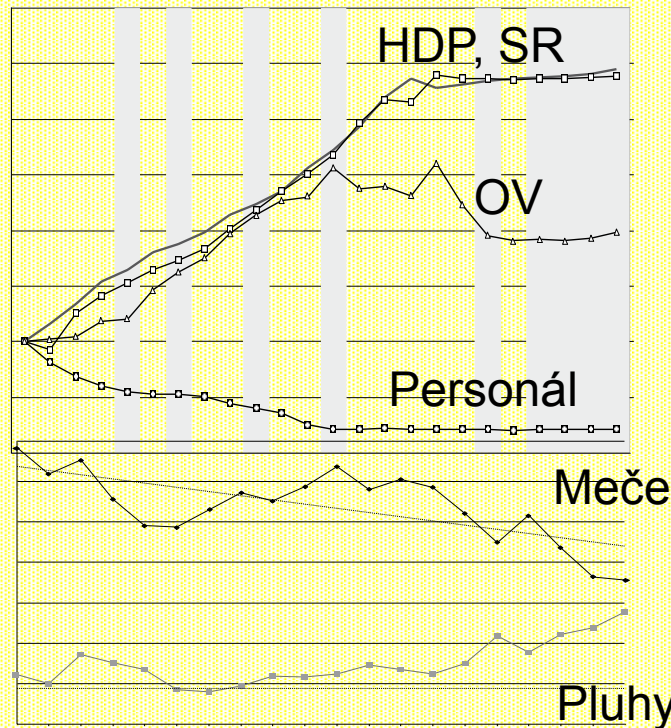
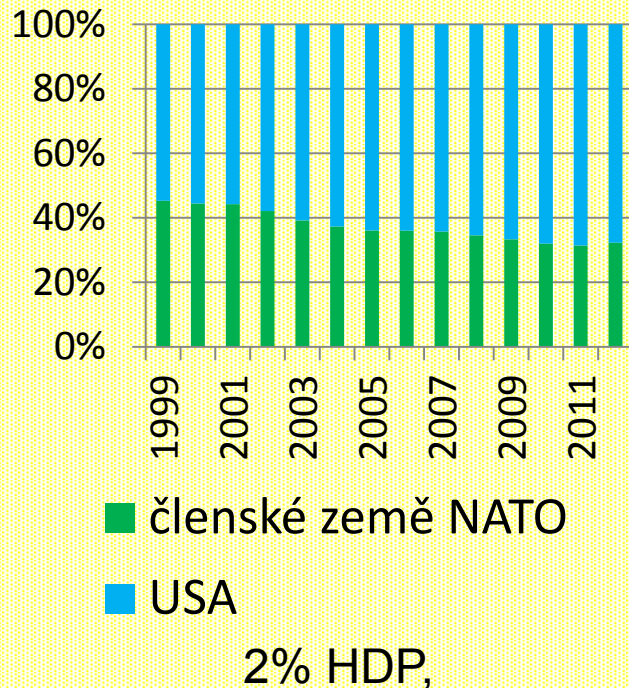
- SYSTÉM CENTRÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ
(socialistické řízení státu)
- PLÁNOVÁNÍ, PROGRAMOVÁNÍ A
ROZPOČTOVÁNÍ (moderní přístupy liberální
ekonomiky, cílově orientované, minimalizace
zdrojů)
- PŘECENĚNÍ VÝZNAMU FINANČNÍHO ŘÍZENÍ
A POTLAČENÍ ROLE VĚCNÉHO PLÁNOVÁNÍ
(tranzice, nestabilní politický a ekonomický
systém, korupční prostředí)

Tři roviny alokace zdrojů

Mezinárodní rovina
(globální/regionální/
alianční)

Národní
(makroekonomická
rovina) – alokace
zdrojů pro potřeby
bezpečnosti

Mikroekonomická
rovina – alokace
uvnitř jednotlivých
prvků
bezpečnostního
systému



- struktura 50/30/20
- projídaní,
 - podinvestování,
 - zastarávání,
 - omezený provoz.

PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ NEJLEPŠÍ PRAXE

- SCHOPNOST (lidé, materiál, připravenost a udržitelnost)
- POŽADAVKY GENEROVÁNY V PROCESU PLÁNOVÁNÍ (SCÉNÁŘE, HODNOCENÍ ZKUŠENOSTÍ)
- HLEDÁNÍ MEZERY VE SCHOPNOSTECH (FUNKČNÍ OBLASTI - DOTMLPFI)
- ŘEŠENÍ ELIMINACE (MATERIÁLNÍ I NEMATERIÁLNÍ)
- VÝBĚR OPTIMÁLNÍ VARIANTY – PRIORITIZACE A ŘÍZENÍ RIZIK)
- DLOUHODOBÝ, STŘEDNĚDOBÝ A KRÁTKODOBÝ PLÁNOVACÍ HORIZONT
- PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ S PODPOROU CELÉHO ŽIVOTNÍHO CYKLU
- CENTRÁLNÍ AKVIZICE (NÚV)

POVINNOSTI VEDOUCÍHO ORGÁNU

- Zavést a udržovat vnitřní **kontrolní systém**
- Vytvářet podmínky pro **hospodárný, efektivní a účelný** výkon veřejné správy,
- Včas zjišťovat, **vyhodnocovat** a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná **rizika** vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů
- Včas podávat **informace nadřízeným** o výskytu závažných nedostatků a opatřeních k jejich řešení

VÝKONNOST

- Činnost vedoucí k dosažení cíle – správné věci!
- Volba vhodných způsobů, jak tyto činnosti provádět – dělat správné věci správně!
- Výběr činností a způsobů jejich provádění jsou základní oblasti vědomé činnosti manažera!

Otázky:

- Jsou minimalizovány náklady?
- Jsou dosaženy požadované výsledky?
- Je dosažena požadovaná kvalita výsledků?

HOSPODÁRNOST

Použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.

Měří se na vstupu. Vyžaduje vstupy ve správnou dobu, dostatečném množství, přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.

Otázka:

Byly k dosažení cíle zvoleny nejvhodnější vstupy za nejnižší možné náklady?

Plýtvání (využívání více zdrojů), přeplácení (mohlo být pořízeno levněji), zbytečný luxus (platíme vyšší kvalitu než je nutná)!?

EFEKTIVNOST

Použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Otázka:

Byl dosažen nejlepší poměr mezi vstupy a vytvořenými výsledky z pohledu času, kvality a kvantity?

Podmínky efektivity:

- Vnější (politické rozhodování o cílech a zdrojích, fungující právní a tržní prostředí)
- Vnitřní (vymezení poslání a cílů, financování podle kvality a kvantity výkonu, veřejná kontrola)

Faktory efektivity:

- Kvalita řízení
- Kvalifikace pracovní síly, motivace
- Inovace, výzkum, vývoj
- Racionalizované vnitřní procesy

Ztráty (použité zdroje negenerují požadované výstupy), pomalá realizace, neoptimální poměr vstupu a výstupu.

ÚČELNOST

Použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

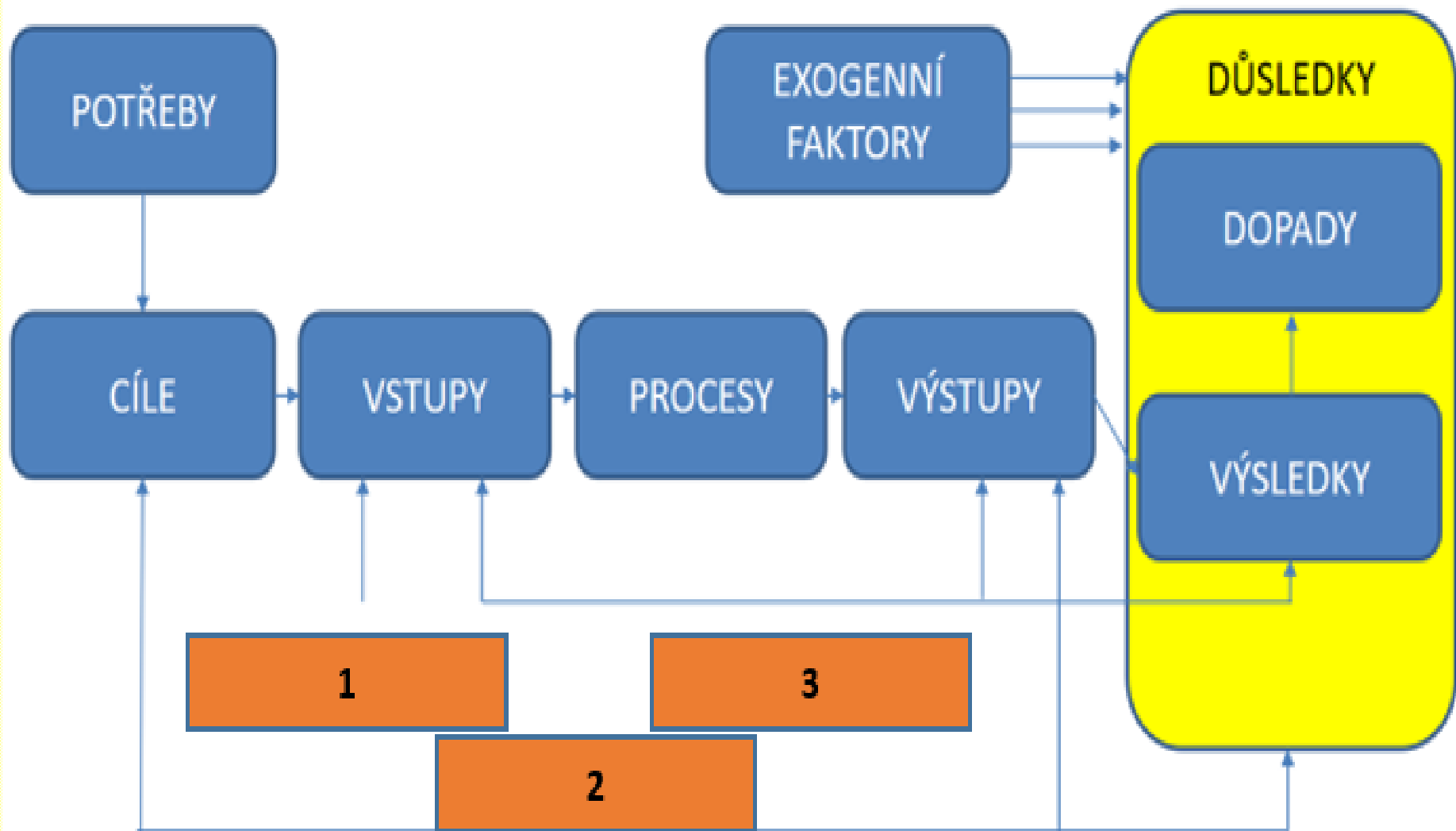
Hodnotí se vztah mezi plánovanými cíli (výstupy, výsledky a dopady) a skutečně dosaženými.

Otázka:

Odovídá dosažený výsledek (efekt) předpokládanému (plánovanému) cíli?

Chybná koncepce (nedostatečné posouzení potřeb, nejasné cíle, nemožnost realizace, nedostatečné prostředky), nedostatky v řízení (neplnění cílů, nestanovení priorit, ...).

Zásady účelnosti, hospodárnosti a efektivity



KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI (1)

OPORTUNITY COST

- POCHOPENÍ EKONOMICKÝCH NÁKLADŮ VÁLKY MÁ ZÁSADNÍ VÝZNAM PRO ROZHODOVÁNÍ O JEJÍM ZAHÁJENÍ A UKONČENÍ
- ZPRAVIDLA SE VÁLKY ZAHAJUJÍ NA NEREALISTICKÝCH PŘEDPOKLADECH:
 - VÁLKA BUDE RYCHLÁ
 - S MINIMÁLNÍMI OBĚŤMI NA ŽIVOTECH
 - S OMEZENÝMI MATERIÁLNÍMI ŠKODAMI
 - CELKOVÉ NÁKLADY BUDOU NÍZKÉ

OTÁZKY:

- Co bychom mohli s finančními prostředky učinit jiného?
- Co musíme obětovat, abychom mohli válku financovat?

KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI (2)

OPORTUNITY COST

UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI

- Zajistit zdravotní péči, snížit daně, prosadit rozvojovou pomoc regionům, řešit ekologické problémy, ...
- Investice do vzdělání, technologií či výzkum
- Investice do infrastruktury (silnice, budova)
- Zajištění rychlejšího ekonomického růstu. Posílení státu!
- Nejistota války dále omezuje spotřebu a oslabuje ekonomiku.

ZPŮSOB POKRYTÍ NÁKLADŮ

- Státní zadlužení.
- Deficitní financování: iluze, že zákony ekonomie neplatí (limitované zdroje) a že je možné pořídit více věcí současně.
- Náklady na válku jsou reálné: jsou přesouvány na jinou generaci.

KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI (3)

OPORTUNITY COST

Tabulka 1. Náklady válek USA

Válka	Náklady (přepočteno na hodnotu dolaru v roce 2007)
Druhá světová válka	3,2 bilionu
Irák a Afghánistán	5 bilionů
Vietnamská válka	696 miliard
První světová válka	364 miliard
Korejská válka	295 miliard
Válka v Perském zálivu	94 miliard
Americká občanská válka	81 miliard
Válka se Španělskem	7 miliard
Válka za nezávislost	4 miliardy
Válka s Brity	1 miliarda

Pramen: [Congressional Budget Office, 2018](#)

DÍLČÍ ZÁVĚR

Dokážeme hodnotit účelnost, efektivnost a hospodárnost ve veřejném sektoru (bezpečnostního systému, obrany)?

V praxi zpravidla pouze monitorujeme čerpání rozpočtových prostředků!!

Důvod:

- Není podpora a vůle nejvyššího managementu. **Proč hledat nejvhodnější řešení? Kam jdou úspory? Jaká je motivace zaměstnanců hledat úspory a efektivní řešení?**
- Je obtížné formulovat vyhodnotitelné cíle
- Chybí informační podpora? – účetnictví, standardy, ...

OBSAH

ÚVOD

1. KONCEPTY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY
2. VYMEZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU
3. ZÁSADY ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
4. PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ
5. **TRENDY FINANCOVÁNÍ BEZPEČNOSTI**

ZÁVĚR

ZDROJOVÉ ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI - TRENDY

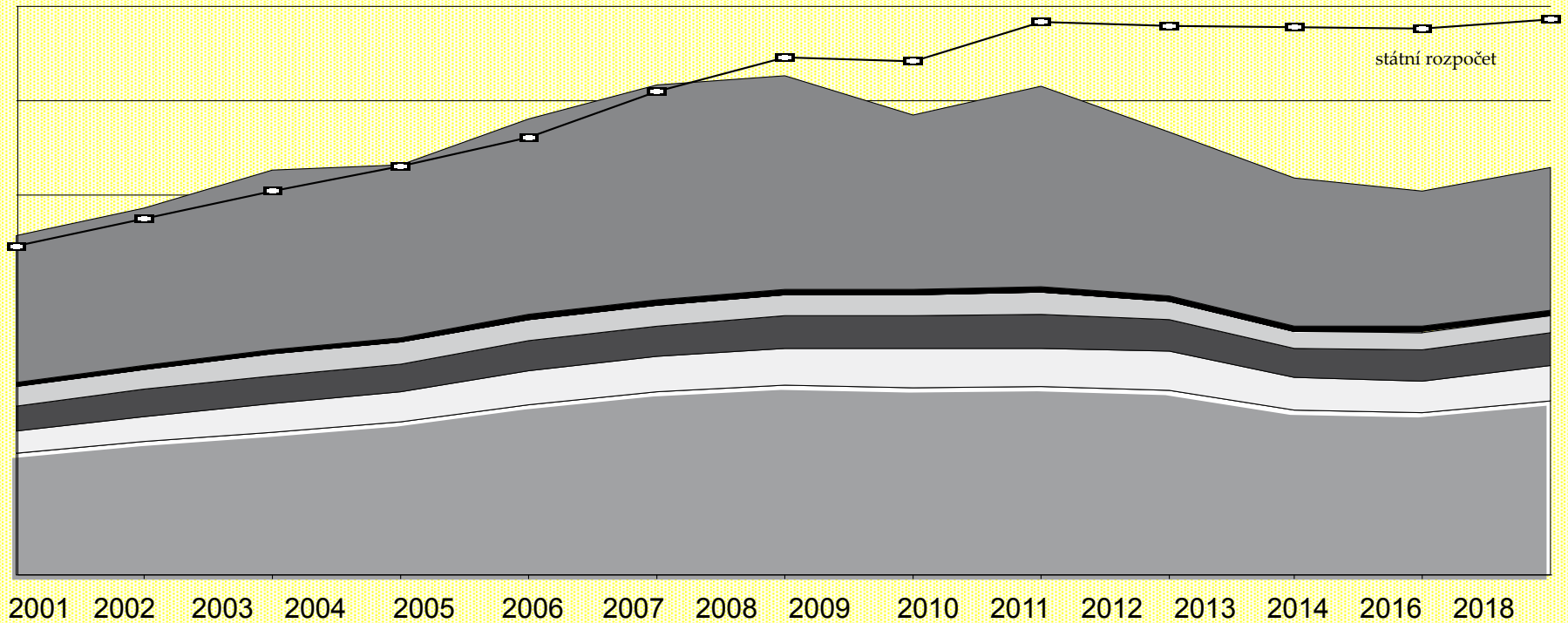
Odvětvové členění výdajů státního rozpočtu

- Zemědělství. Lesní hospodářství a rybářství.
- Průmyslová a ostatní odvětví hospodářství.
- Služby pro obyvatelstvo.
- Sociální věci a politika zaměstnanosti.
- **Bezpečnost státu a právní ochrana (sk.5).**
- Všeobecná veřejná správa a služby.

Skupina 5 je pak členěna na pět podskupin:

- obrana,
- civilní připravenost na krizové stavy,
- bezpečnost a veřejný pořádek,
- právní ochrana,
- požární ochrana a integrovaný záchranný systém.

3. ZDROJOVÉ ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI - TRENDY



- 1 MO ČR: vojenská obrana
- 2 Bezpečnostní informační služba
- 3 Celní správa ČR
- 4 MS ČR: Generální ředitelství Vězeňské služby
- 5 Generální inspekce bezpečnostních sborů MF ČR
- 6 MV ČR: požární ochrana
- 7 MV ČR: bezpečnost a veřejný pořádek státní rozpočet

ODVĚTVOVÉ ČLENĚNÍ VÝDAJŮ STÁTNÍHO ROZPOČTU

5	Bezpečnost státu a právní ochrana	111,95	99,46	100,94	101,09	100,1	90,3	-10,86
	v tom:							
	Obrana	40,69	34,86	34,92	36,56	104,7	89,9	-4,13
	Civilní připravenost na krizové stavy	2,36	2,01	2,22	2,12	95,5	89,9	-0,24
	Bezpečnost a veřejný pořádek	40,58	36,81	36,93	36,20	98,0	89,2	-4,38
	Právní ochrana	19,87	18,85	19,72	19,19	97,3	96,6	-0,68
	Požární ochrana a integr. záchr. systém	8,44	6,92	7,14	7,02	98,2	83,1	-1,42

Legenda:

- 1) Skutečné výdaje roku 2010 v mld. Kč
- 2) Plánované výdaje 2011 v mld. Kč
- 3) Výdaje po změnách v roce 2011 v mld. Kč
- 4) Skutečné výdaje roku 2011 v mld. Kč
- 5) Plnění roku 2011 (4:3) v %
- 6) Index 2011/2010 (4:1), bezrozměrné
- 7) Rozdíl 2011 a 2010 (4-1) v mld. Kč

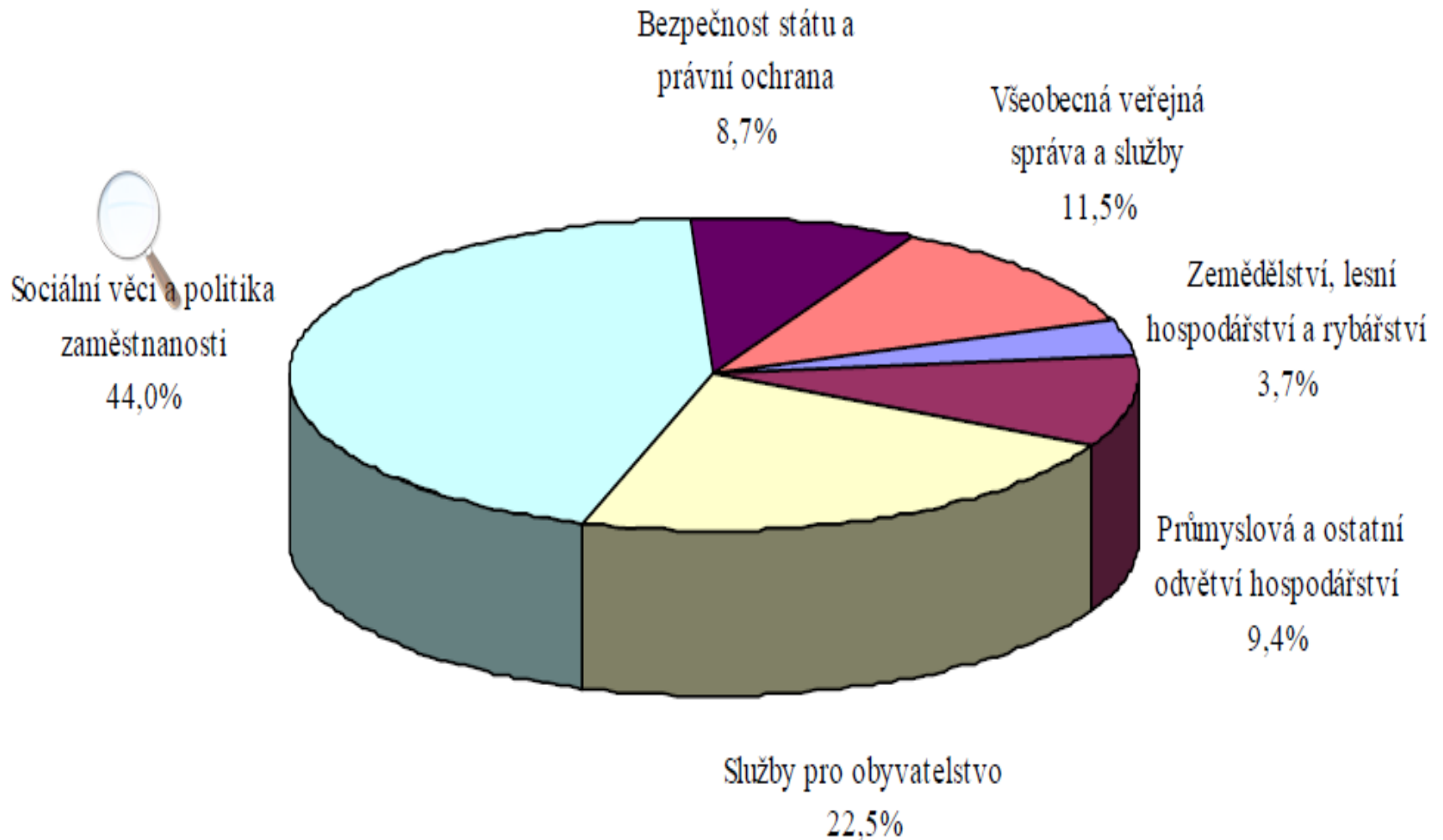
Výdaje dalších odvětví v roce 2011/2018 v mld. Kč

1. Zemědělství: 43/55
2. Průmysl: 108/121
3. Služby pro obyvatelstvo: 261/333
4. Sociální výdaje: 509/617
5. Bezpečnost: 101/140
6. Veřejná správa: 62/135

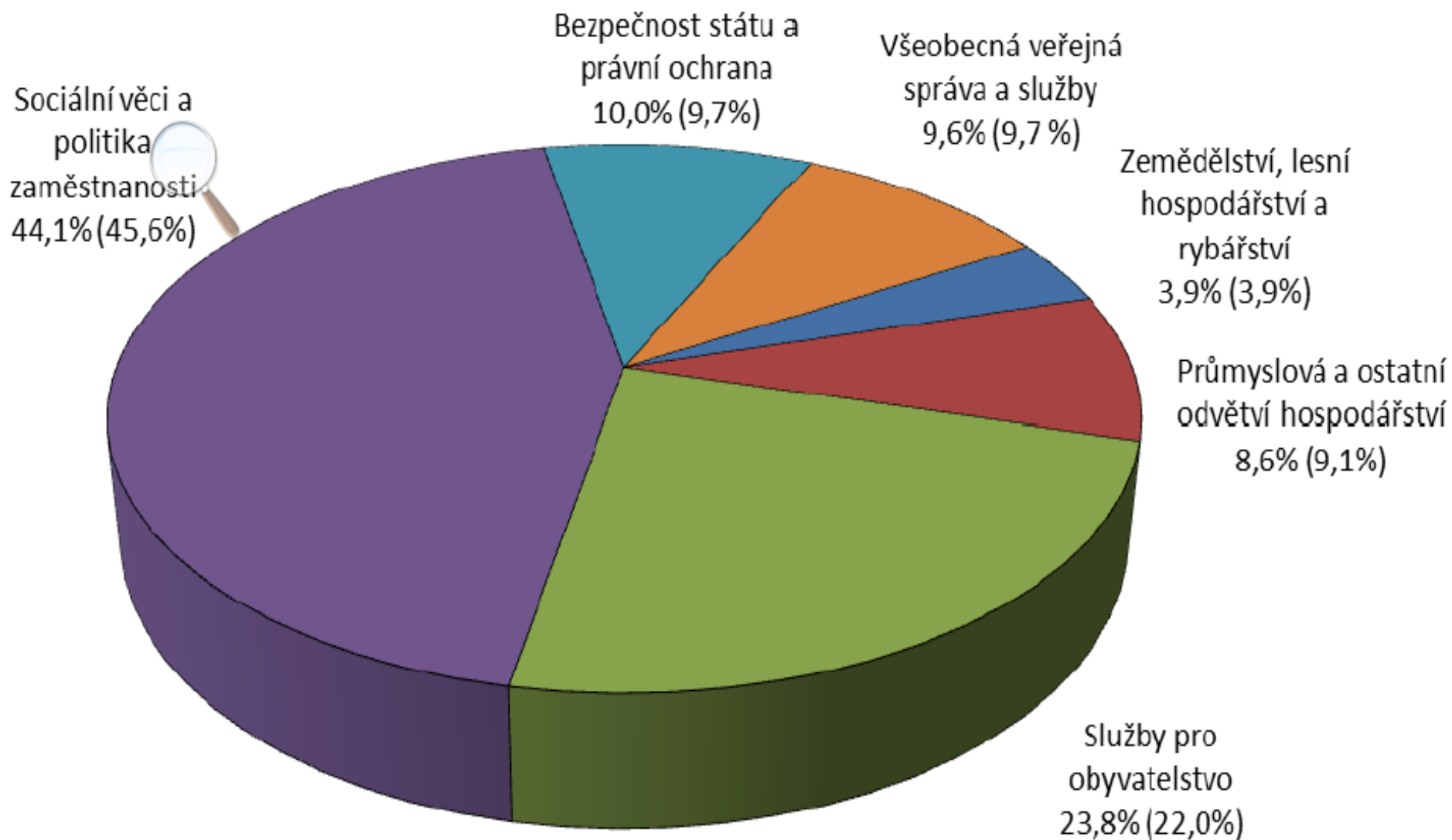
Celkem: 1156/1401

5	Bezpečnost státu a právní ochrana	124,07	139,74	138,60	150,46	140,12	101,1	112,9	16,05
	v tom:								
	Obrana	42,71	49,36	48,50	52,43	49,00	101,0	114,7	6,28
	Civilní připravenost na krizové stavy	2,75	2,71	2,71	3,62	2,62	96,6	95,3	-0,13
	Bezpečnost a veřejný pořádek	43,75	50,44	50,12	52,74	50,17	100,1	114,7	6,42
	Právní ochrana	24,98	27,20	27,01	29,90	27,12	100,4	108,6	2,14
	Požární ochrana a integr. záchr. systém	9,88	10,04	10,27	11,76	11,23	109,4	113,6	1,34

ODVĚTVOVÁ STRUKTURA VÝDAJŮ SR 2011



ODVĚTVOVÁ STRUKTURA VÝDAJŮ SR 2018 (2017)



Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu

- **Výdaje v roce 2011** dosáhly celkové částky **101,1 mld. Kč**, což proti roku 2010 představuje pokles o 10,9 mld. Kč, tj. o 9,7 % (v roce 2010 pokles o 9,8 %),
- Podíl na celkových výdajích státního rozpočtu 8,7 % (v roce 2010 to bylo 9,7 %).

- **Výdaje v roce 2018** dosáhly celkové částky **140,1 mld. Kč**, což bylo o 16,1 mld. Kč, tj. o 12,9 %, více než v předchozím roce (v roce 2017 vzrostly o 11,9 %),
- a podíl na celkových výdajích státního rozpočtu dosáhl 10,0 % (v roce 2017 to bylo 9,7 %).

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2011

- Velká část těchto výdajů (36,2 %) připadla **na obranu** (rozpočtový oddíl 51), na kterou bylo vynaloženo **36,6 mld. Kč** při meziročním poklesu o 4,1 mld. Kč, tj. o 10,1 %.
- Z částky 36,6 mld. Kč činily běžné výdaje 30,3 mld. Kč a kapitálové výdaje 6,3 mld. Kč.
- Na činnost jednotlivých složek AČR bylo vynaloženo celkem 27,2 mld. Kč (meziroční pokles o 3,3 mld. Kč především vlivem nižších výdajů na platy a neinvestičních nákupů a souvisejících výdajů),
- Na mezinárodní spolupráci v obraně a zahraniční vojenskou pomoc 3,2 mld. Kč,
- Na činnost VP a VZ 2,8 mld. Kč
- Na státní správu ve vojenské obraně 1,8 mld. Kč.

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2018

- **Na obranu 49,0 mld. Kč**, růst o 6,3 mld. Kč, tj. o 14,7 %.
- Běžné výdaje 42,1 mld. Kč (v roce 2017-36,9 mld. Kč) a kapitálové výdaje 6,9 mld. Kč (v roce 2017- 5,8 mld. Kč).
- Na činnost jednotlivých složek AČR 36,6 mld. Kč (meziroční růst o 5,3 mld. Kč ovlivněn vyššími výdaji na platy o 2,2 mld. Kč, vyššími výdaji na nákup materiálu o 1,1 mld. Kč a vyššími investicemi o 1,0 mld. Kč),
- Na činnost VP a VZ 4,5 mld. Kč (růst o 0,3 mld. Kč),
- Na mezinárodní spolupráci a vojenskou pomoc 2,9 mld. Kč (pokles o 0,3 mld. Kč) a na státní správu ve vojenské obraně 2,9 mld. Kč (růst o 0,6 mld. Kč).
- Podpůrné složky OS 0,9 mld. Kč (růst o 0,3 mld. Kč)
- VKPR a HS 0,8 mld. Kč (růst o 0,2 mld. Kč).

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2011

- **Na bezpečnost a veřejný pořádek** (rozpočtový oddíl 53) celkem **36,2 mld. Kč** při meziročním poklesu o 4,4 mld. Kč, tj. o 10,8 %.
- Z toho 30,6 mld. Kč (o 4,5 mld. Kč méně než v roce 2010 - především vlivem nižších výdajů na platy a neinvestičních nákupů a souvisejících výdajů) směřovalo na výdaje na policii, obecní policii a Bezpečnostní informační službu a 5,5 mld. Kč na činnost Ministerstva vnitra.

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2018

- **Na bezpečnost a veřejný pořádek** (rozpočtový oddíl 53) celkem **50,2 mld. Kč** při meziročním růstu o 6,4 mld. Kč, tj. o 14,7 %. Z toho 44,1 mld. Kč (o 6,0 mld. Kč více než v roce 2017 – zejména vliv vyšších výdajů na platy a související výdaje o 3,8 mld. Kč) směřovalo na výdaje na policii, obecní policii a na Bezpečnostní informační službu
- 5,5 mld. Kč na činnost Ministerstva vnitra, Národního bezpečnostního úřadu a Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost (o 0,4 mld. Kč více než v roce 2017).

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2011

- **Na právní ochranu** (rozpočtový oddíl 54) bylo čerpáno **19,2 mld. Kč** při meziročním poklesu o 0,7 mld. Kč, tj. o 3,4 %. Z této částky bylo vynaloženo na soudnictví (včetně ústavního soudnictví) 9,7 mld. Kč (meziročně na stejné úrovni), na vězeňství 6,4 mld. Kč (pokles o 0,4 mld. Kč)
- Na státní zastupitelství 2,0 mld. Kč (pokles o 0,1 mld. Kč).
- Na správu v oblasti právní ochrany směřovalo 0,8 mld. Kč.

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2018

- **Na právní ochranu** (rozpočtový oddíl 54) bylo čerpáno **27,1 mld. Kč** při meziročním růstu o 2,1 mld. Kč, tj. o 8,6 %.
- Činnost soudů včetně Ústavního soudu ČR 12,9 mld. Kč (meziroční růst o 0,8 mld. Kč),
- Vězeňství 9,4 mld. Kč (růst o 0,9 mld. Kč)
- Státní zastupitelství 3,0 mld. Kč (růst o 0,2 mld. Kč).
- Orgány státní správy v oblasti právní ochrany 0,9 mld. Kč (růst o 0,1 mld. Kč),
- Probační a mediační služby 0,4 mld. Kč (růst o 0,1 mld. Kč).

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2011

- **Na požární ochranu a integrovaný záchranný systém** (rozpočtový oddíl 55) bylo v roce 2011 vynaloženo **7,0 mld. Kč**, což je o 1,4 mld. Kč, tj. o 16,9 %, méně než v předchozím roce.
- Naprostá většina těchto prostředků směřovala do oblasti profesionálních složek útvarů požární ochrany (6,4 mld. Kč při meziročním poklesu o 1,1 mld. Kč),
- Na vzdělávací a technická zařízení požární ochrany (0,3 mld. Kč)
- Na činnost Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru (0,2 mld. Kč)
- Na podporu jednotek sborů dobrovolných hasičů (0,1 mld. Kč)

Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2018

- **Požární ochrana a integrovaný záchranný systém** (rozpočtový oddíl 55) **11,2 mld. Kč**, což bylo o 1,3 mld. Kč, tj. o 13,6 %, více než v roce 2017.
- Profesionální složky útvarů požární ochrany (9,5 mld. Kč při růstu o 1,2 mld. Kč),
- Podpora jednotek sborů dobrovolných hasičů 0,5 mld. Kč při růstu o 5,2 %,
- Vzdělávací a technická zařízení požární ochrany 0,4 mld. Kč při růstu o 0,1 mld. Kč,
- Generální ředitelství HZS 0,8 mld. Kč při růstu o 4,9 %

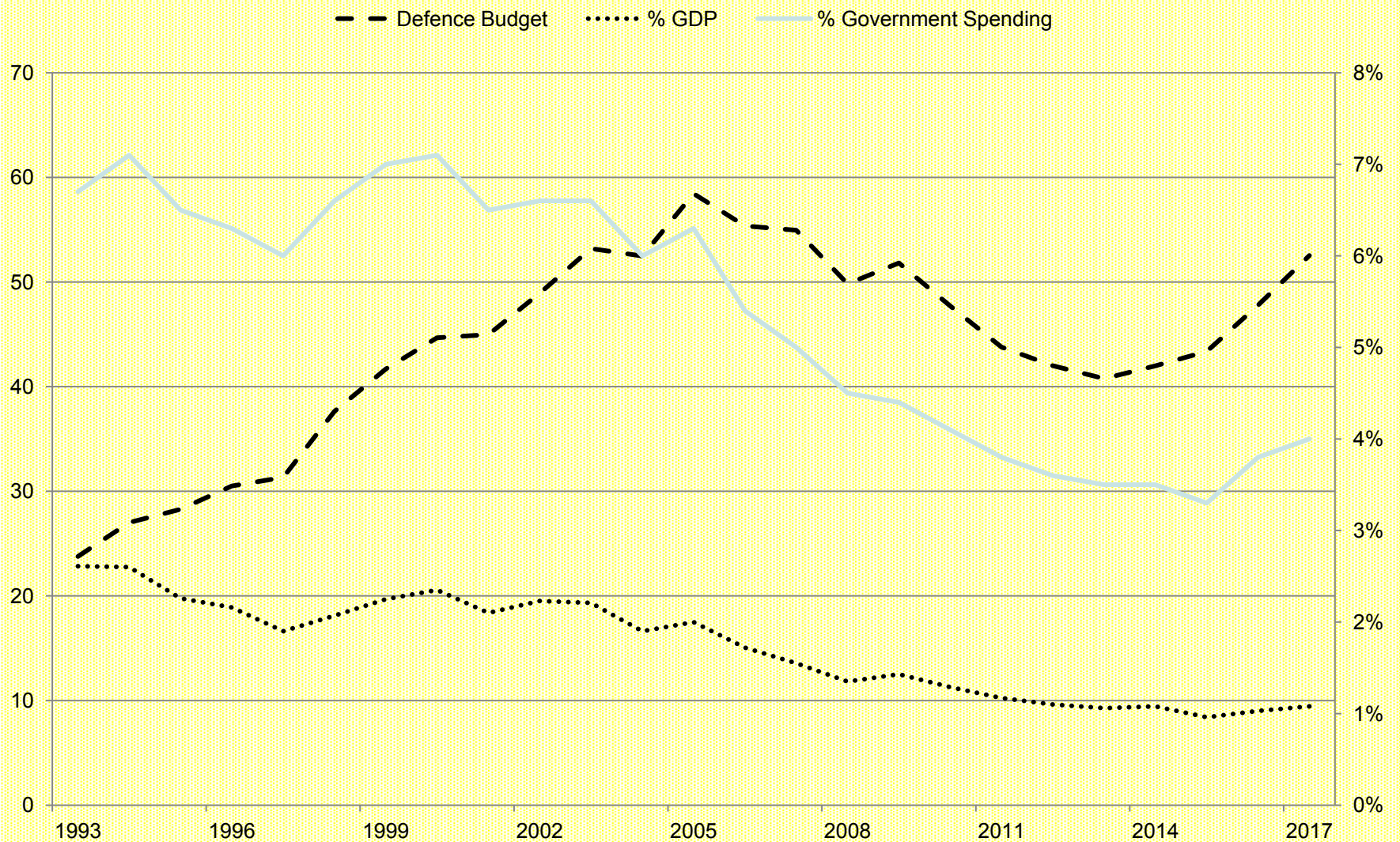
Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2011

- **Na civilní připravenost na krizové stavy** (rozpočtový oddíl 52) bylo čerpáno **2,1 mld. Kč**, což představuje meziroční pokles o 0,2 mld. Kč, tj. o 10,1 %.
- Prostředky byly použity zejména v souvislosti s pořizováním, obměňováním a ochraňováním státních hmotných rezerv (1,8 mld. Kč)
- Na státní správu v oblasti hospodářských opatření pro krizové stavy (0,2 mld. Kč).

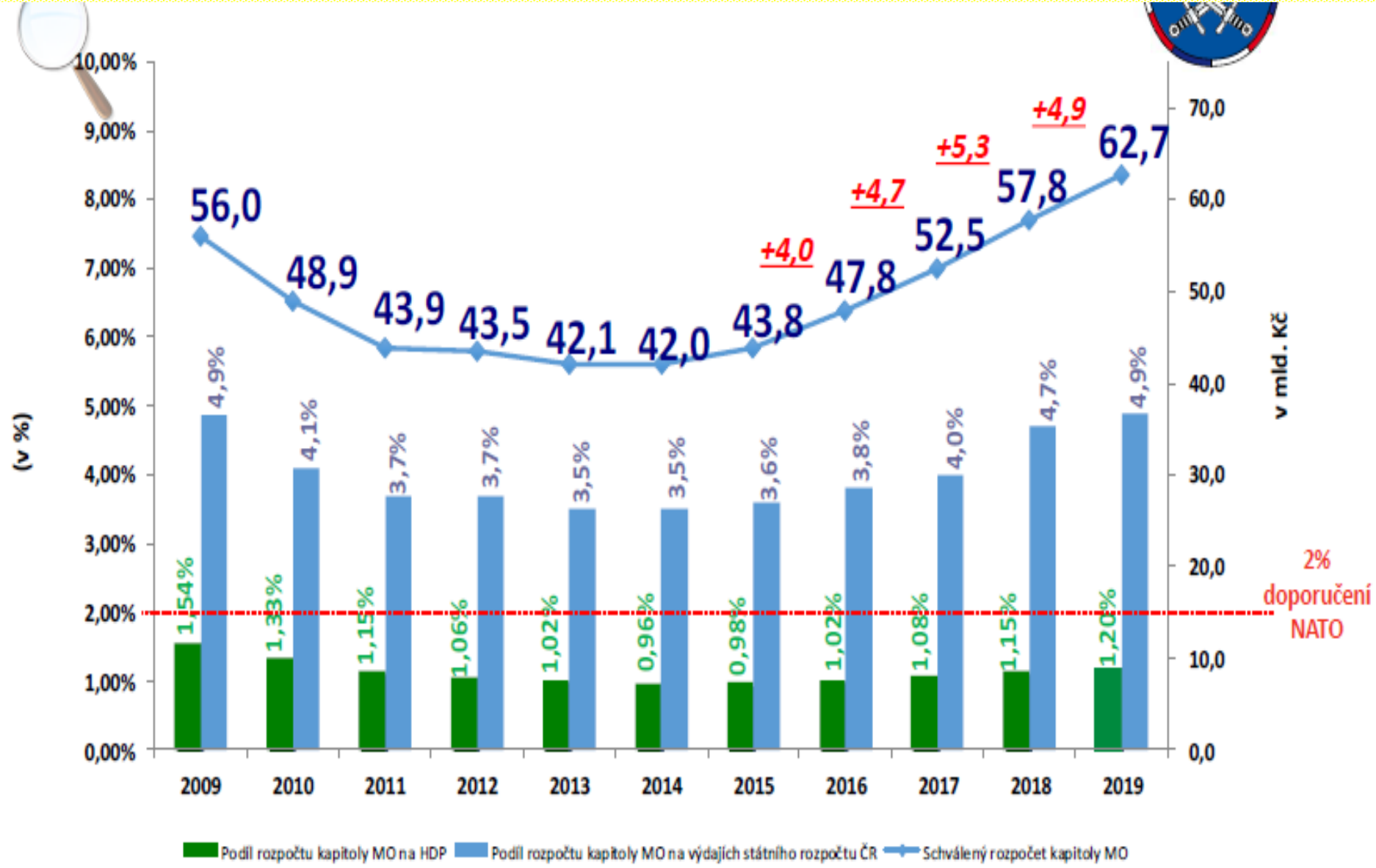
Výdaje na bezpečnost státu a právní ochranu 2018

- **Na civilní připravenost na krizové stavy** (rozpočtový oddíl 52) bylo čerpáno **2,6 mld. Kč**, meziroční pokles o 0,1 mld. Kč, tj. o 4,7 %.
- Prostředky byly použity zejména v souvislosti s pořizováním, obměňováním a ochraňováním státních hmotných rezerv (2,2 mld. Kč s poklesem o 0,2 mld. Kč)
- Na státní správu v oblasti hospodářských opatření pro krizové stavy (0,3 mld. Kč s růstem o 6,6 %).

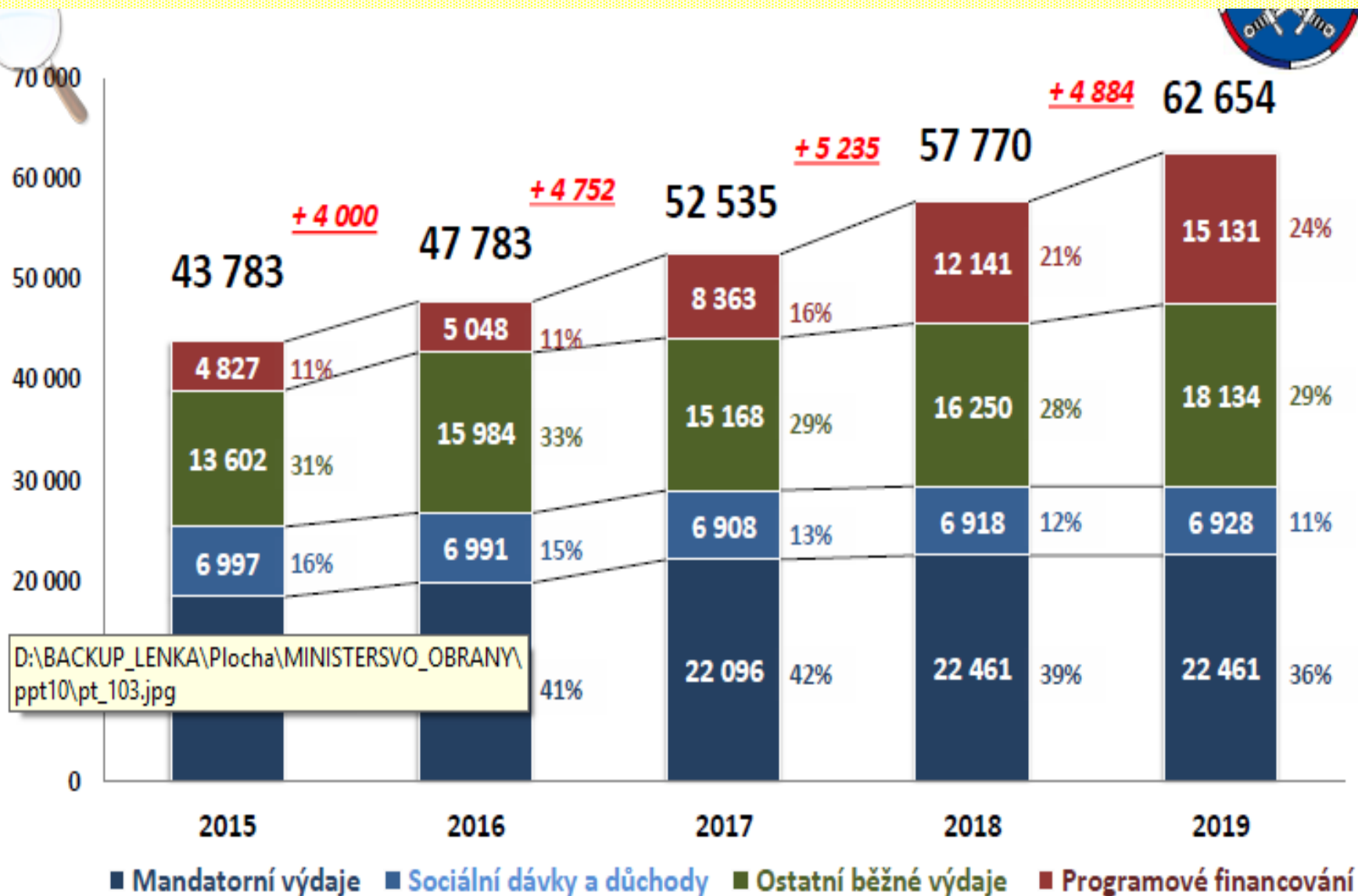
VÝDAJE NA OBRANU



Vývoj rozpočtu kapitoly 307 – Ministerstvo obrany



Vývoj vnitřní struktury výdajů kapitoly 307 – Ministerstvo obrany



ZÁVĚR

- Jaké množství zdrojů je nezbytné pro zajištění bezpečnosti státu?
- Jakým způsobem lze dosáhnout hospodárného, efektivního a účelného využívání prostředků?
- V čem spočívá transparentní zajištění bezpečnosti?
- Jak vybalancovat bezpečnostní a obrannou strategii s dostupnými a vždy omezenými zdroji?

MOŽNÉ PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

- Přizpůsobit strategii zdrojovým možnostem
 - akceptace vyšší míry rizika – politického i vojenského,
 - důsledky pro bezpečnost
- Lépe zdůvodnit požadavky na zdroje pro realizaci strategie
 - míra ohrožení bezpečnostních zájmů - dopady na vládní priority, soutěž o zdroje v rámci veřejného sektoru
- Kombinace těchto přístupů
 - přizpůsobení strategie s akceptací zdrojových požadavků

RACIONALIZACE ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTNÍHO SYSTÉMU

- Důsledné uplatnění strategického řízení (nejistota, výzvy, příležitosti, vize, strategie, cíle) – **správné věci!**
- Řízení rizik - prioritizace požadavků na zdroje (objektivní nutnost při omezených zdrojích)
- Schopnost monitorovat a tím řídit realizaci vytyčených cílů (co nelze měřit, nelze řídit) – **dělat věci správně!**
- Měření výkonnosti (účelnost, efektivnost, hospodárnost)
- Centralizace rozhodování a decentralizace výkonu (odpovědnost)
- Transparentní chování státní správy - skládání účtů
- Informační podpora řízení (pomoc nikoli zátěž a administrativa), zajištění toku informací
- Účinné řízení lidských zdrojů (omezení konkurence mezi sbory, motivace, rozvoj personálu, ...)