

NÁRODNÍ STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

Praha 2004



Vydalo Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb

Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6-Dejvice

<http://www.army.cz>

Redakce účelové tvorby

Šéfredaktor: Dr. Jaroslav Roušar

Odpovědná redaktorka: Mgr. Jiřina Švarcová

Grafická úprava: Ing. Libora Schulzová

Překlad do angličtiny: Mgr. Ján Čarný

Dáno do tisku: 3. listopadu 2004

Tisk: AVIS, číslo zakázky 397/04

1. vydání

© **Ministerstvo obrany České republiky**

– **Agentura vojenských informací a služeb, 2004**

ISBN 80-7278-246-0

OBSAH

A. ÚVOD	5
B. MÍSTO A VÝCHODISKA POLITIKY A STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ	7
Definice vyzbrojování	7
C. POLITIKA VYZBROJOVÁNÍ	9
Cíl politiky vyzbrojování	9
Naplnění cíle politiky vyzbrojování	9
Zásady realizace politiky vyzbrojování	11
Mezinárodní a národní spolupráce	12
Nový systém plánování obrany	14
Klíčové operační schopnosti ozbrojených sil ČR	15
D. STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ	17
Cíl strategie vyzbrojování	17
Realizace strategie vyzbrojování	17
Zásady efektivní akvizice v systému vyzbrojování	18
Náklady v životním cyklu	21
Partnerství veřejného a soukromého sektoru	22
Formy zapojení soukromého sektoru do podpory programů	23
Outsourcing	24
Zásady partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP)	24
E. ZÁVĚR	26
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	27
PŘEHLED DEFINIC	30



A. ÚVOD

1. Národní strategie vyzbrojování (dále jen strategie) je soubor idejí, zásad a postupů, jimiž jsou formulovány základní principy vyzbrojování ČR. Strategie vychází z Vojenské strategie ČR a z realizačního dokumentu Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky (dále jen AČR) a mobilizace ozbrojených sil České republiky (dále jen ČR) přepracovaná na změněný zdrojový rámec. Na dokument strategie navazují koncepty a metodiky v oblasti vyzbrojování.
2. Strategie rozpracovává strategické přístupy k zajišťování materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR nezbytné pro realizaci definovaného poslání a úkolů ozbrojených sil ČR a upřesňuje úlohu a místo domácí průmyslové a hospodářské základny v národním systému plánování obrany (subsystému vyzbrojování) s ohledem na životní cyklus vojenského materiálu. Strategie odráží nejaktuálnější alianční¹ vývojové trendy a přístupy k vyzbrojování ozbrojených sil ČR a navrhuje změny v rozvoji systému vyzbrojování umožňující zvýšení efektivnosti tvorby materiálních a intelektuálních zdrojů pro realizaci bezpečnostní a obranné politiky státu, vyzbrojování ozbrojených sil ČR a posílení hospodářského růstu. Vytváří podmínky pro realizaci mezinárodních závazků ČR týkajících se oblasti vyzbrojování vyplývajících zejména z členství v Organizaci Severoatlantické smlouvy (NATO), v Evropské unii (EU) a Západoevropské organizaci pro vyzbrojování (WEAO).
3. Z hlediska významu v hierarchii strategických, koncepčních, řídicích a plánovacích dokumentů je Národní strategie vyzbrojování dílčí strategií navazující v řadě na Bezpečnostní strategii ČR, Vojenskou strategii ČR a dílčí strategie a koncepty.
4. Obecný rámec strategie zaměřený na rozvoj idejí, zásad, principů a metod celého systému vyzbrojování vytváří podmínky pro dlouhodobou platnost a pozitivní vliv na koncepční vývoj vyzbrojování. Na nižší právní úrovni ovlivňuje strategie tvorbu metodiky vyzbrojování pro řízení projektů, spolupráci s průmyslem, provádění marketingových analýz, analýz nákladovosti na životní cyklus vojenského materiálu, logistických analýz, studií proveditelnosti, zavádění vojenské techniky a materiálu do výzbroje, plánování výzkumu, systém logistické podpory a tvorbu technických podmínek. Základním metodologickým přístupem je aplikace mezinárodních norem ISO², IEC³ a standardů NATO.
5. Strategie vychází ze závěrů analýzy schopností obranného průmyslu v rámci projektu obranného výzkumu⁴ a z analýzy ozbrojených sil ČR provedené při přípravě dokumentu Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec⁵.

¹ alianční – NATO (North Atlantic Treaty Organisation)

² ISO – International Standardisation Organisation

³ IEC – International Electrotechnical Commission

⁴ Projekt obranného výzkumu Schopnosti obranného průmyslu ČR a jeho možný podíl na zabezpečení budoucích potřeb obrany státu; řešitel Ústav strategických studií Vojenské akademie Brno, září 2000 až únor 2003, závěrečná zpráva ÚSS/2003-POV-POTŘEBY-ZVZ.

⁵ Analýza požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky; <http://www.army.cz>.



6. Strategie rozvíjí čtyři klíčové oblasti politiky vyzbrojování – národní a mezinárodní spolupráci, význam plánování obrany pro vyzbrojování, efektivní akvizici⁶ a strategické partnerství veřejného a soukromého sektoru k dosažení efektivní tvorby a využívání materiálních a intelektuálních možností pro potřeby zajištění obranyschopnosti státu.
7. Dokument definuje, **CO** je obsahem a účelem vyzbrojování v kapitole Místo a východiska politiky a strategie vyzbrojování. Kapitola Politika vyzbrojování rozpracovává, **JAK** naplňovat mezinárodní a národní spolupráci a systémové vazby plánování obrany ve vztahu k definování klíčových operačních schopností. **ČÍM** dosáhnout cíle národní strategie vyzbrojování, je rozpracováno v kapitole Strategie vyzbrojování, ve které jsou uvedeny hlavní nástroje realizace.
8. Strategie je zaměřena na efektivní zajištění potřeb AČR umožňujících dosažení požadovaných operačních schopností dodáním vojenského materiálu a služeb. Hlavní směry vyzbrojování vytvářející předpoklady pro dosažení požadovaných operačních schopností jsou:
- zajištění základních úkolů ozbrojených sil ČR vojenským materiálem a službami v požadovaném čase, ve stanoveném zdrojovém rámci, s výkonem a kvalitou zvyšující bojový potenciál ozbrojených sil ČR,
 - posuzování nově pořizovaného vojenského materiálu a služeb z hlediska celého životního cyklu, zejména jeho nákladů ve fázích analytické, projekční, implementační, provozu a používání a následného vyřazení,
 - prioritní rozvoj specializace AČR v oblastech chemické a biologické ochrany a pasivních sledovacích systémů, a to jak při výzkumu a vývoji, tak v rámci projektového řízení, nákupu a implementace nového vojenského materiálu a služeb,
 - splnění standardů NATO v oblasti vyzbrojování nezbytných pro dosažení operačních schopností (v bližším horizontu – do konce roku 2006 – počátečních operačních schopností),
 - spolupráce s partnery v NATO a Evropské unii na společných projektech vedoucích k podpoře společné bezpečnosti,
 - podpora a rozvíjení neziskového obchodování na úrovni vláda–vláda,
 - zabezpečení národních projektů v rámci programu bezpečnostních investic NATO (NSIP – NATO Security Investment Programme) a programů zahraniční pomoci (FMF – Foreign Military Financing) realizovaných z prostředků USA,
 - využití možností nepřímého financování rozvoje AČR (například zahraniční dluhy vůči ČR, rozvíjení partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP – Public and Private Partnership),
 - partnerská spolupráce s průmyslem a využití jeho kapacit ve všech fázích životního cyklu pořizovaného vojenského materiálu nebo služeb,
 - rozpracování systému tzv. spících projektů, které jsou aktivovány při zhoršování bezpečnostní situace,
 - minimalizace implementačních rizik při pořizování vojenského materiálu (konečné rozhodnutí o nezbytných požadavcích již v analytické fázi, provádění marketingových analýz, průzkumů, studií, simulací, ověřování schopností na demonstrátorech – prototypch, slučování a zjednodušování rozhodovacích procesů a procedur, zjednodušování administrativních procesů, získávání podpory průmyslu a veřejného sektoru, prioritní využívání na trhu dostupných produktů a služeb, upuštění od specifických konstrukčních požadavků, provádění analýz efektivnosti).
9. Strategie bude aktualizována na základě změn v Bezpečnostní strategii ČR, ve Vojenské strategii ČR a ve strategických koncepčních dokumentech NATO a Evropské unie, které by mohly zásadně ovlivnit oblast vyzbrojování.

⁶ Defence Acquisition, the Ministry of Defence Policy Paper No. 4, Ministry of Defence United Kingdom, prosinec 2001.

B. MÍSTO A VÝCHODISKA POLITIKY A STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

DEFINICE VYZBROJOVÁNÍ

10. Vyzbrojování ozbrojených sil ČR je proces, jenž realizuje systém vyzbrojování k vybavení ozbrojených sil ČR potřebnými materiálními zdroji (zbraněmi, zbraňovými systémy, vojenskou technikou, materiálem a technologiemi strategického charakteru), které zajistí splnění předpokládaných úkolů tak, aby v rámci dostupných zdrojů mohlo být dosaženo stanovených operačních schopností pro obranu ČR v rámci EU a NATO.
11. Strategie zdůrazňuje chápání pojmu vyzbrojování⁷ jako činností spojených s akvizicemi realizovanými s cílem zabezpečení úkolů v oblasti vojenské výzbroje, materiálu a ostatního především dlouhodobého majetku charakteru vojenského materiálu⁸ (s výjimkou jeho údržby, oprav a pořízování náhradních dílů k němu) a dalších oblastí vojenské činnosti podporované výzkumnou činností. Vyzbrojování zahrnuje vyjádření potřeby, marketing, projektové řízení, výzkum, vývoj, zkoušky, výrobu, standardizaci, ověřování jakosti, kodifikaci, financování, nabývání, řízení uzavřených kontraktů, logistickou podporu a další činnosti, postupy a svázané zdroje nutné k zajištění majetku, služby nebo jakéhokoli systému k zabezpečení úkolů resortu Ministerstva obrany ČR (dále jen MO), k zajištění obrany státu, alianční obrany a evropské bezpečnosti, které jsou řešeny s ohledem na životní cyklus vojenského materiálu.
12. Účelem vyzbrojování v návaznosti na plánování obrany je:
 - zajištění požadovaných operačních schopností vycházejících z politicko-vojenských ambicí státu,
 - podpora a realizace procesu akvizice po celou dobu životního cyklu majetku (od definování požadavku na jeho pořízení, přes podporu v průběhu životního cyklu až po likvidaci tohoto majetku)
 - při dodržení aliančních, národních a resortních požadavků na standardizaci, katalogizaci a jakost,
 - s využitím dosažených poznatků a možností vědy a výzkumu a s vyjádřením podpory národnímu obrannému průmyslu.

⁷ V politice vyzbrojování Velké Británie – The Ministry of Defence Policy Papers – z roku 2001 se uvádí následující terminologický výklad: Ministerstvo obrany používá pojem „akvizice“ k označení celého procesu počínajícího zadáním požadavků na nové zařízení, vybavení nebo službu, přes jeho nákup, podporu po celou dobu jeho životního cyklu až po jeho likvidaci nebo vyřazení ze služby.

⁸ Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů.



13. Vyzbrojováním se rozumí komplex zásad, procesů a činností, jimiž je dosahována úroveň vybavení ozbrojených sil ČR vojenským materiálem tak, aby byly schopny plnit cíle stanovené politicko-vojenskými ambicemi a z nich vyplývající operační schopnosti.
14. Procesem vyzbrojování se rozumí logickými fázemi, etapami a mezníky rozčleněný proces koncepce, výzkumu a vývoje, výroby, užití, podpory a odběru dodávky systémových produktů a služeb a vyřazení vojenského materiálu z provozu (model životního cyklu⁹). Fáze, etapy a mezníky a jimi zajišťované funkce jsou definovány konkrétními účely a výsledky a souborem činností, které tvoří proces. Životní cyklus je tvořen procesy vycházejícími z principu modularity (maximální soudržnost funkcí procesu a minimální propojenost nezávislých procesů) a vlastnictví (odpovědnost za proces).
15. Účelné a hospodárné zajišťování materiálních zdrojů pro činnost ozbrojených sil ČR je základem pro efektivní proces vyzbrojování. Tvorba materiálních zdrojů prioritně podporuje naplňování klíčových operačních schopností. Schopnosti ozbrojených sil ČR vyjadřují jejich kvalitu a použitelnost. Tyto operační schopnosti musí být trvale analyzovány a definovány v systému plánování obrany a provázány se systémem operačního plánování a krizového řízení.

⁹ ISO/IEC 15288 CD2 – Řízení životního cyklu – procesy životního cyklu systému.

C. POLITIKA VYZBROJOVÁNÍ

16. Politika vyzbrojování představuje integrovaný přístup k uspořádání procesů pro řízení životního cyklu zbrojních systémů, výzbroje a souvisejících služeb v rámci ČR, NATO a EU. Politika vyzbrojování představuje nedílnou součást obranné a bezpečnostní politiky ČR a uplatňování politiky vyzbrojování souvisí s udržováním kolektivního bezpečnostního systému evropské a transatlantické aliance.
17. Oblast politiky vyzbrojování zahrnuje požadované operační schopnosti ozbrojených sil ČR. Strategie rozvíjí cíle politiky vyzbrojování v oblastech projektového řízení, výzkumu a vývoje, pořízování, logistické podpory, spolupráce s obranným průmyslem a mezinárodní spolupráce. Ovlivňuje současné i budoucí schopnosti výzbroje, technologickou úroveň obranného průmyslu a jeho možnosti spolupracovat a soutěžit v národním i mezinárodním měřítku. Politika vyzbrojování také vyjadřuje národní přínos k osvojení si klíčových schopností definovaných z úrovně NATO.

CÍL POLITIKY VYZBROJOVÁNÍ

18. Cílem politiky vyzbrojování je s využitím stanovených zdrojů (lidských, finančních a materiálních) zajistit moderní a pokrokové výzbrojní systémy dodávané ozbrojeným silám ČR v plánovaném čase, kvalitě a ceně, odpovídající operačním požadavkům z hlediska výkonu, schopností, logistické podpory a interoperability.

NAPLŇOVÁNÍ CÍLE POLITIKY VYZBROJOVÁNÍ

19. Naplňování cíle politiky vyzbrojování v širším pojetí **na národní úrovni** znamená moderními, sdílenými postupy identifikovat všechny možné formy spolupráce v rámci státní správy a soukromého sektoru a zapojit je do přípravy a řízení projektů a programů a vytvořit synergický efekt využitím profesionálních znalostí vojenských i civilních expertů. Tato spolupráce umožní zefektivnění dodávek a přispěje ke zvýšení technologické úrovně českého obranného průmyslu a průmyslu vůbec a k jeho schopnosti uplatnit se v mezinárodní soutěži. Účelem je nejen poznávání a rozsáhlé využívání nejlepších technologických a průmyslových „špiček“, ale i posílení účasti národního průmyslu na světovém trhu a jeho zapojení do konsolidačního procesu evropského obranného průmyslu.



20. Naplňování cíle politiky vyzbrojování v širším pojetí **na mezinárodní úrovni** rozvíjí možnosti iniciovat společné projekty, zapojit se do společných projektů a možnosti prezentovat a prosazovat české zájmy a potřeby v evropských a aliančních organizacích, které se zabývají vojenskou výzbrojí (EDA¹⁰, WEAG¹¹, CNAD¹², OCCAR¹³, EDIG¹⁴, RTO¹⁵). V oblasti bilaterálních vztahů je účelem zajištění českého příspěvku k harmonizaci vojenských požadavků a akvizičních procesů a k systematizaci nabídek, které jsou podmínkou pro rozvoj moderních, výkonných a technologicky vyspělých ozbrojených sil ČR. Spolupráce je v současnosti jedinou cestou, kterou lze dosáhnout požadovaných operačních schopností ozbrojených sil ČR jak z pohledu technologického, tak i finančního.
21. Naplňování cíle politiky vyzbrojování v užším pojetí **v oblasti výzkumu a vývoje** znamená usměrňovat a koordinovat základní technologický výzkum zaměřený na obranu a bezpečnost. Základní cíle a směry výzkumu a vývoje jsou definovány v Národní politice výzkumu a vývoje ČR a v jejím realizačním dokumentu Národní program výzkumu. Základní směry výzkumu a vývoje pro oblast obrany a bezpečnosti jsou definovány a upřesňovány v Konceptu výzkumu a vývoje v resortu Ministerstva obrany.
22. Naplňování cíle politiky vyzbrojování v užším pojetí **v ozbrojených silách** ČR znamená vytvořit, udržovat a rozvíjet nezbytně nutné schopnosti ozbrojených sil ČR, které jsou způsobilé v rámci aliančního zajišťování obrany eliminovat spektrum bezpečnostních rizik ohrožujících mír a stabilitu¹⁶ a schopné operačního použití na území států i mimo jeho hranice. Naplnění těchto schopností vyžaduje zbrojní systémy a výzbroj, které jsou účinné, mobilní, funkční a spolehlivé a lze je snadno zabezpečovat z hlediska údržby, podpory a interoperability. Nedostatek těchto jednotlivých aspektů má pak přímý dopad na vojenské schopnosti ozbrojených sil ČR. Efektivní vyzbrojování a podpora ozbrojených sil ČR znamená sladit procesy s mezinárodními normami, standardy a implementovat metody a postupy využívané aliančními partnery a účastnit se jejich rozvoje.

¹⁰ EDA – European Defence Agency

Evropská obranná agentura je agenturou, která zásadním způsobem ovlivní vyzbrojování ČR. Agentura pokrývající oblasti rozvoje obranných schopností, výzkumu, akvizic a vyzbrojování a technologickou základnu obranného průmyslu bude mít za cíl koordinovat národní politiky vyzbrojování tak, aby se neduplikovaly a nekonkurovaly si. EDA bude působit pod autoritou generálního tajemníka EU jako podpora Společné zahraniční a bezpečnostní politiky EU (CFSP) a Evropské bezpečnostní a obranné politiky (ESDP). Do EDA by měly být postupně převedeny existující mnohostranné evropské aktivity v oblasti obranného výzkumu a průmyslu (nejprve WEAG/WEAO, poté zřejmě i OCCAR, Loi, EUROPA, POLAERM aj.). Agentura zahájí činnost do konce roku 2004, nejprve bude naplňovat roli poradní a výhledové exekutivní.

¹¹ WEAG – Western European Armaments Group, WEAO – Western European Armaments Organisation

Západoevropská unie (WEU – Western European Union) byla založena v Bruselu v roce 1948 a byla po dlouhou dobu jedinou evropskou organizací s odpovědností za obranu. Dnes se stala základním systémem pro spolupráci evropských národů v oblasti vojenské zbrojní politiky. Její začlenění do EU, jakožto vojenského křídla EU, bylo schváleno na konferenci ministrů WEU v Marseille v listopadu roku 2000. Západoevropská skupina pro vyzbrojování (WEAG), která byla k WEU připojena, bude pokračovat ve své aktivitě tak dlouho, dokud nevznikne odpovídající struktura v rámci Evropské unie. WEAG byla založena proto, aby se mezi evropskými národy zvýšila spolupráce v oblasti obranných zařízení. Je to neformální, konsenzuální fórum bez nátlaků a pracuje jako skupina expertů. Její aktivity jsou rozloženy do tří komisí podle témat – konkrétně: harmonizace operačních požadavků, spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje a otevření obranných trhů spolu s posílením obranné průmyslové a technologické základny v Evropě.

¹² CNAD – Conference of National Armaments Directors

Rada národních ředitelů pro vyzbrojování nese hlavní odpovědnost za spolupráci při vyzbrojování NATO. Rozsáhlá koordinace a spolupráce v oblasti vyzbrojování je důležitým prostředkem k dosažení rozhodujících výhod kolektivní obrany – ať už politických, vojenských, či při využití zdrojů.

¹³ OCCAR – Organisation conjointe de coopération à l'armement

Společná organizace pro spolupráci ve zbrojení byla založena Francií, Německem, Velkou Británií a Itálií 16. listopadu 1996 (od 28. ledna 2001 využívá legální statut) a v roce 2001 byla doplněna o Španělsko, Belgii a Holandsko. OCCAR je zřízena s cílem zefektivnit spolupráci a řídit zbrojní programy členských států v souladu s nejlepšími zkušenostmi. Principy jsou vytváření nadnárodních integrovaných programových týmů, které využívají moderních a vyspělých metod řízení, posílení a vývoj obranných průmyslových a technologických základen v Evropě, využívání obecného principu „juste retour“ pro několik programů a na několik let, v rozhodovacích procesech o výběru zařízení upřednostňovat ta zařízení, na jejichž vývoji se podílely státy sdružené v OCCAR. OCCAR je prvním prvkem evropské multinárodní agregace subjektů akvizice, která by měla být transformována do „European Armaments Agency“, schopné garantovat užší spolupráci národních programových aktivit a společného programového managementu, zajišťující maximální interoperabilitu mezi ozbrojenými silami jednotlivých států.

¹⁴ EDIG – European Defence Industrial Group

¹⁵ RTO – Research and Technology Organisation

¹⁶ Vojenská strategie České republiky, část B – Bezpečnostní prostředí; Praha, 2004.

ZÁSADY REALIZACE POLITIKY VYZBROJOVÁNÍ

23. Funkčního systému plánování obrany dosáhnout spoluprací mezi resorty, harmonizací s obranným plánováním NATO, EU a WEAG, zajištěním vazeb na bezpečnostní a obrannou politiku a reálným, zdrojově podloženým dlouhodobým (perspektivním) plánováním a střednědobým (koncepčním) programováním s vazbou na rozpočtování.
24. Funkční systém vyzbrojování založit na reálném plánování obrany. V systému plánování obrany trvale analyzovat schopnosti ozbrojených sil ČR vyjadřující jejich kvalitu a použitelnost. Výsledek analýz schopností převést do formy požadavků na vojenský materiál. Požadavky na vojenský materiál zařazené do střednědobého plánu činnosti a rozvoje resortu MO ve formě projektů a akcí zabezpečovat vždy s ohledem na životní cyklus vojenského materiálu. Při tom dodržovat zásady:
- pořízení vojenského materiálu realizovat na základě specifikací a zadání požadovaných výstupů (operačních schopností) namísto tradičního přístupu vycházejícího ze vstupů, které předjímají možnost alternativních řešení;
 - užitnou hodnotu vojenského materiálu zásadně hodnotit z hlediska nákladů na životní cyklus systému, nikoliv pouze z počáteční pořizovací ceny;
 - při pořizování vojenského materiálu využívat moderní a kvalitní praktické poznatky projektového managementu používané v soukromém sektoru a doporučení aliančních partnerů.
25. Funkční (prosperující) průmyslovou základnu tvořenou výzkumnými, vývojovými, výrobními a opravárenskými kapacitami orientovat na podporu specializace ozbrojených sil ČR, pořizování služeb pro profesionální ozbrojené síly ČR, partnerství soukromého a veřejného sektoru¹⁷, poskytování analýz a modelování, spolupráci v integrovaných projektových týmech a společných pracovních skupinách resortu MO a průmyslu pod záštitou Asociace obranného průmyslu a Asociace leteckých výrobců.
26. Realizaci zakázek od zahraničních dodavatelů spojit s požadavky na kompenzace (offsetové programy). Offsetové programy vyžadovat od zahraničních dodavatelů u zakázek přesahujících výši 300 mil. Kč (u subdodavatelů 100 mil. Kč). S ohledem na trend hospodářsky rozvinutých zemí směřující k postupnému upouštění od striktní realizace offsetových programů je vhodné prosazovat přímý podíl národního obranného průmyslu na realizaci zakázek ze zahraničí.¹⁸ Požadavek na přímý podíl národního obranného průmyslu na dodávkách od zahraničních dodavatelů považovat za strategickou orientaci resortu MO i u zakázek nedosahujících limitů stanovených pro offsetové programy.
27. Profesionalizace ozbrojených sil ČR a úkoly stanovené k dosažení počátečních a cílových operačních schopností v oblasti vyzbrojování vyžadují:
- zajistit intenzivní mezinárodní spolupráci s dalšími členskými státy NATO a EU a národní spolupráci s ostatními resorty a národním průmyslem,
 - podpořit prosazení nového systému plánování obrany a důkladnou analýzu a plánování klíčových operačních schopností.

¹⁷ Program partnerství soukromého a veřejného sektoru (PPP – Public and Private Partnership) zahrnuje několik forem spolupráce. Jádrem je finanční iniciativa soukromého sektoru (PFI – Private Finance Initiative), dalšími formami smluvní zabezpečení služeb (outsourcing), integrace, řízení a realizace projektu soukromým sektorem, přičemž vlastnictví pořizovaného majetku a náklady zůstávají veřejnému sektoru (prime contracting), širší trhy (wider markets) umožňující komerční využití neredukovatelných volných kapacit veřejného sektoru, partnerské dohody (partnering) zajišťující dlouhodobé kontrakty.

¹⁸ D. Barrie, B. Tigner: OCCAR finally moves toward oversight role. In: Defense News, 11. prosince 2000.



MEZINÁRODNÍ A NÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

28. V oblasti vyzbrojování dochází v posledních pěti letech k reformám akvizičních systémů vyspělých armád, zejména členských států aliance. Tento proces je ovlivněn zejména rozpadem bipolárně rozděleného světa, globalizací, eskalací investic do oblasti informačních technologií, transformací ozbrojených sil ČR spojenou s redukcí bojového potenciálu a restrukturalizací amerického a evropského obranného průmyslu. Česká republika jako členský stát NATO a EU považuje za nutné ztotožnit se s tímto vývojem. To znamená v oblasti vyzbrojování sledovat a aktivním způsobem ovlivňovat vývoj v NATO, EU a WEAG s cílem harmonizace požadavků a procesů, prohloubení kooperace na poli výzkumu a vývoje, akvizice a výroby a aktivně vyhledávat a používat možné cesty spolupráce. Mezinárodní spolupráci v oblasti vyzbrojování organizovat zejména prostřednictvím:

- hlavních výborů Rady NATO (CNAD¹², NAFAG¹⁹, NAAG¹⁹, SNLC²⁰, SC²¹)
 - výborů CNAD (LCM²², RTB/RTO²³, Air Force Armaments Group, Army Armaments Group, NIAG²⁴) a vybraných zájmových pracovních skupin a týmů,
 - agentury NAMSAS²⁵,
- agentury EU pro oblast rozvoje obranných schopností, výzkumu, akvizic a vyzbrojování (EDA¹⁰),
- dalších evropských organizací WEAG¹¹, OCCAR¹³, LoI²⁶, EDIG¹⁴ a OSCE²⁷.

29. Součástí vyzbrojování v rámci systému NATO je výrobní (akviziční) logistika, která je prostředkem k naplňování cílů vyzbrojování a umožňuje ozbrojeným silám společný přístup k logistické podpoře. Koordinované logistické plánování NATO je hlavním aspektem účelného a hospodárného využití prostředků. Hlavním cílem spolupráce ozbrojených sil ČR v rámci NATO je naplňování politického cíle (zvýšit soudržnost, životaschopnost prostřednictvím demonstrace jednotnosti v úsilí společné obrany), vojenského cíle (posílit standardizaci na úroveň interoperability), sociálně-ekonomického cíle (vytvořit prostor pro účinnější rozdělování národních zdrojů do výzkumu, vývoje a výroby a udržení celooalianční obranné průmyslové a technologické základny) a technologického cíle (sdílet technologické zdroje a zdroje obranného výzkumu k zajištění technologického náskoku před potenciálním protivníkem). K naplňování těchto cílů využívat hlavních výborů NATO a výborů CNAD.

30. CNAD jako koordinátor vyzbrojování NATO je zapojena do plnění úkolů obranného plánování NATO v oblasti technologií a technického řešení. Úkoly obranného plánování CNAD naplňuje zajišťováním požadavků vyplývajících z FG²⁸ (Cíle výstavby

¹⁹ NAFAG – NATO Air Force Armaments Group, NAAG – NATO Army Armaments Group

²⁰ SNLC – Senior NATO Logisticians Conference

²¹ SC – Science Committee

²² LCM – Life Cycle Management

²³ RTB/RTO – Research and Technology Board/Research and Technology Organisation

²⁴ NIAG – NATO Industrial Advisory Group

²⁵ NAMSAS – NATO Maintenance and Supply Agency

Agentura NATO pro údržbu a zásobování (logistickou podporu) má za úkol poskytnout logistické služby v době míru, krize a konfliktu pro systémy zbraní a zařízení držené společně státy NATO. Cílem je zvýšit připravenost výzbroje, zlepšit efektivitu logistických operací a uskutečnit podstatné úspory prostřednictvím konsolidace nákupu zásob. NAMSAS zastává povinnosti v oblastech zásobování, údržby, kalibrace, nákupu zásob, přepravy, technického zabezpečení, inženýrských služeb a konfiguračního řízení pro cca 30 zbraňových systémů. Dále připravuje smlouvy na likvidaci munice všeho druhu a podporuje skupinu národních ředitelů pro kodifikaci. NAMSAS je agenturou NATO, která zabezpečuje logistické služby členským státům na základě dvoustranných a mnohostranných smluv těchto států s NAMSAS.

²⁶ LoI – Letter of Intent

Šest ministrů obrany hlavních evropských zemí produkujících zbraně (Německo, Francie, Španělsko, Itálie, Velká Británie a Švédsko) podepsalo 27. července 2000 rámcovou dohodu umožňující restrukturalizaci obranného průmyslu v Evropě. Dohoda nabízí společný rámec pro vytvoření prostředí upřednostňujícího výstavbu evropského průmyslu, který je soutěže schopnější a silnější na celkovém obranném trhu, a vytvoření integrovaného evropského trhu. Dohoda přispívá k zajištění dlouhodobých dodávek zařízení pro ozbrojené síly za nejnižší ceny, a tím podporuje rozvoj společné evropské bezpečnosti a obranné politiky.

²⁷ OSCE – Organisation for Security and Cooperation in Europe

²⁸ FG – Force Goals

sil), DCI²⁹ (Iniciativa v obranných možnostech) a PCC³⁰ (Pražský závazek ke schopnostem). Z postupů CNAD vyplývají doporučení dále rozvíjet aktivity, které se týkají především:

- přesného určení standardizačních a součinnostních kritérií, která zařízení ozbrojených sil členských zemí musí splňovat, aby bylo dosaženo efektivního výsledku při společné akci; zabezpečit způsobilost k součinnosti je klíčovým faktorem úspěchu, kdykoliv se jedná o účast několika spojeneckých ozbrojených sil na společné vojenské operaci;
- přesného určení a výběru výzbroje a technologií, na jejichž financování se podílejí všechny nebo několik států.

31. Současné nosné (dlouhodobé) projekty NATO zahrnují:

- projekt AGS (Alliance Ground Surveillance System – pozemní pozorovací systém aliance) – vývoj leteckého systému velení a řízení,
- munici s koncovým navedením pro pozemní síly, vzdušné síly a námořní síly,
- potlačování protiletadlové obrany protivníka s podpurným rušením,
- velkokapacitní vzdušnou a námořní přepravu,
- tankování paliva za letu,
- studii obrany proti raketovým střelám v prostoru bojiště.

32. NAMSÁ využívat k podpoře systému kooperativní logistiky NATO. Důraz položit na kodifikační systém NATO (NCS)³¹. Jako pozorovatel se účastnit jednání Skupiny pro výzbroj východoevropské produkce (zásoby, opravářské a výrobní kapacity pokrývají potřeby ozbrojených sil ČR pro techniku východoevropské produkce, která je postupně vyřazována z provozu) s cílem v případě potřeby nabídnout novým členským státům NATO pomoc v zásobování a opravách jejich techniky. Využít možnosti spolupráce s NAMSÁ při modernizaci vrtulníků (Mi-24, Mi-17), při implementaci standardizačních dohod STANAG 4613, 4614, 4615, DEF-STAN 00-60, MIL-STD 1388/2B (NPDM, TLBM, ISO/IEC 15288, ISO/IEC 12207, ISO/IEC 10303/AP239)³² v rámci českého obranného průmyslu a ozbrojených sil ČR. S postupným zaváděním vojenského materiálu kompatibilního s výzbrojí členských států NATO přistupovat k jednání s NAMSÁ s požadavky na zajištění logistické podpory (v případě její efektivity pro ozbrojené síly ČR).

33. Angažovanost ČR v EDA¹⁰ představuje nezbytný doplněk zahraniční politiky ČR a bude novou okolností ovlivňující vyzbrojování ČR. EDA se bude zaměřovat na identifikaci klíčových problémů pro vyzbrojování EU, společná řešení zásadních výzbrojních projektů EU, vyhodnocování národních výzbrojních záměrů a možností mezinárodní spolupráce, konsolidaci technologické základny obranného průmyslu EU, usměrňování oblasti výzkumných technologií pro rozvoj obranných technologií a potřeby obranného průmyslu. EDA vytváří prostor pro koherentní spolupráci dosud roztržštěných evropských organizací v oblasti vyzbrojování (OCCAR, Lol, WEAG aj.). Organizace OCCAR a Lol jsou zvláště důležité z hlediska budoucího uspořádání, kterého chtějí vyspělé evropské státy dosáhnout jako výsledku racionalizace procesu nabídky a poptávky v oblasti vyzbrojování.

²⁹ DCI – Defence Capability Initiative

³⁰ PCC – Prague Capabilities Commitment

³¹ NCS – NATO Codification System

Kodifikační systém NATO umožňuje jednotný systém přiřazení inventárního a skladového čísla (NSN) pro identifikaci vojenského materiálu. Umožňuje přesné řízení zásob a údržby v rámci členských států NATO.

³² STANAG 4613 (Model for NATO Product Data), STANAG 4614 (Implementation of Model for NATO Product Data), STANAG 4615 (Interchange Specification for NATO Product Data).

NPDM – NATO Product Data Model (NATO datový model produktu) – integrovaný pohled na informace a data týkající se produktu, systému, pro jeho podporu a zajištění logistických procesů.

TLBM – Through Life Business Model (obchodní model životního cyklu systému) – byl vytvořen jako pomůcka při vytváření společného rámce pro popisování životního cyklu systému a komplexního souboru správně vymezených postupů a související terminologie.

ISO/IEC 15288 CD2 – Řízení životního cyklu – procesy životního cyklu systému; ISO/IEC 12207 – Informační technologie – procesy v životním cyklu software; ISO/IEC 10303/AP 239 – Standard for Exchange of Product Model Data (Standard pro strukturování a výměnu dat) a jeho část PLCS (Product Life Cycle Support – Podpora produktu v rámci životního cyklu).



Je v zájmu ČR¹⁶ (ministerstev obrany, průmyslu a obchodu a zahraničních věcí stejně jako českého obranného průmyslu) zahájit jednání o přistoupení nebo kooperaci s těmito organizacemi a jejich začlenění do EDA.

34. Mezinárodní spolupráci považovat v současnosti za jedinou cestu umožňující ČR z hlediska technického a finančního dosáhnout požadovaných operačních schopností a zapojení českého obranného průmyslu do procesu restrukturalizace evropského obranného průmyslu.
35. Rozvoj ozbrojených sil ČR v oblasti vyzbrojování systémově provázat s předpokládaným rozvojem schopností NATO a EU a se zapojováním ČR do evropských struktur a organizací. Rozvinout bilaterální spolupráci s vlivnými státy EU s cílem posilovat důvěryhodnost ČR jako spolehlivého partnera.
36. Harmonizací potřeb pro zajištění obrany na národní a mezinárodní úrovni zvýšit míru bezpečnosti, mezinárodní prestiž, schopnosti obrany, míru interoperability a podpořit hospodářský růst.

NOVÝ SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ OBRANY

37. Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec, schválená vládou ČR, nastavuje efektivní systém plánování obrany založený na sladění plánování obrany a krizového řízení jak na úrovni resortu MO, tak i na národní a alianční úrovni. Cílem plánování obrany je výstavba účinného systému obrany disponující odpovídajícími silami a prostředky.
38. V systému plánování obrany je požadováno zabezpečit provázanost plánování výstavby, přípravy a použití ozbrojených sil ČR s procesy programování a rozpočtování a provázanost věcného a finančního plánování.
39. Plánování výstavby, přípravy a použití ozbrojených sil ČR je nosnou oblastí plánování obrany. Definuje nezbytné kapacity a schopnosti ozbrojených sil ČR k plnění úkolů (závěrů z operačního plánování a požadavků NATO) potřebné k eliminaci bezpečnostních hrozeb ve formě cílů výstavby. Vychází z hodnocení bojového potenciálu ozbrojených sil ČR a specifikuje potřeby zdrojů.
40. Plánovací procesy v resortu MO vycházejí především z Bezpečnostní strategie ČR, Vojenské strategie ČR, Strategické koncepce NATO, Souhrnné zprávy NATO, Ministerské směrnice NATO, Cílů výstavby sil NATO atd. a rovněž ze strategických dokumentů upravujících bezpečnostní a obranné zájmy a priority EU. Základní procesy vztahující se k plánování obrany ČR budou probíhat v pravidelných cyklech.
41. Součástí procesu plánování obrany je hodnocení bezpečnostních rizik. Proces hodnocení bezpečnostních rizik je ukončen požadavkem k vyjádření chybějících (nedostatečných) operačních schopností³³.
42. K vyjádření chybějících a nedostatečných operačních schopností v resortu MO, stanovení budoucích požadavků na schopnosti a vlastnosti pořizovaného vojenského materiálu, priorit nákupu a vyhodnocování stavu naplňování schopností vytvořit orgán správy operačních schopností. V návaznosti na implementaci vývojových trendů ve vojenském byl proces vytváření tohoto orgánu v resortu MO již zahájen.

³³ Operační schopnosti ozbrojených sil vyjadřují jejich kvalitu a použitelnost. Umožňují efektivně eliminovat bezpečnostní hrozby a rizika v budoucích krizových situacích a válečných konfliktech při kolektivní i individuální obraně.

43. Plánovací proces resortu MO obsahuje orientační dlouhodobé plánování, akcentuje střednědobé plánování včetně střednědobého programování a roční plánování.
44. Střednědobý plán činnosti a rozvoje resortu MO vychází z principu programování, kde programy vyjadřují způsob dosažení požadovaných operačních schopností (vycházejících z hodnocení bezpečnostních rizik). Požadované operační schopnosti vyjádřené formou programů zahrnujících požadavky na strategické akvizice vojenského materiálu jsou realizovány v procesu vyzbrojování.
45. V procesu vyzbrojování realizovat programy k naplnění plánovaných operačních schopností ozbrojených sil ČR a k jejich naplnění plánovat podporu obranné průmyslové základny. Plánovat zapojení do společných obranných programů NATO, EU a využívat možností obranné průmyslové kooperace v rámci uskupení zemí NATO, EU a dalších evropských organizací (WEAG, OCCAR, EDIG, Lol) a rozvíjet koordinaci využití výzkumu a vývoje pro potřeby rozvoje schopností ozbrojených sil.
46. Při návrhu realizace programů strategických akvizic vojenského materiálu (dále jen programy vyzbrojování) využívat možností zapojení do systému plánování konvenčního vyzbrojování NATO a systému harmonizace vyzbrojování NATO.

KLÍČOVÉ OPERAČNÍ SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL ČR

47. Klíčové operační schopnosti,³⁴ které podmiňují výstavbu všech prvků ozbrojených sil ČR na období nejbližších deseti let a které jsou rozhodující pro splnění nejdůležitějších poslání, úkolů a aliančních závazků ozbrojených sil ČR, jsou tyto:
 - včasná dostupnost sil a prostředků potřebných pro plnění úkolů v operacích
 - výstavba sil, vojenská přítomnost v rizikových lokalitách a jejich okolí, udržování připravenosti sil k nasazení, výcvik a cvičení, potřebné zásoby,
 - efektivní systém velení a řízení, spojení, informatizace, zpravodajství, sledování a průzkumu
 - schopnost plánovat, organizovat, řídit a velet ozbrojeným silám ČR, výstavba a využití stacionárních a mobilních prostředků zpravodajské, průzkumné, sledovací, komunikační a informační infrastruktury,
 - rozmístitelnost a mobilita
 - schopnost plánovat, připravovat a organizovat přepravu sil do prostoru nasazení, dostupnost prostředků pozemní a vzdušné přepravy, připravenost vojenské infrastruktury, schopnost nakládání na vzdušné a námořní přepravní prostředky, vybavení přepravní a manipulační technikou, logistika (kontejnerizace a paletizace), přepravitelnost, schopnost organizování dopravy v místě nasazení,
 - schopnost účinného bojového nasazení a průzkumu
 - operační plánování, identifikace cíle, koordinace vedení činností, efektivní manévr, vhodná výzbroj a vybavení,
 - dlouhodobá udržitelnost sil v prostoru nasazení
 - předběžné plánování, příprava a organizace personálního zabezpečení, logistické a zdravotnické podpory sil, optimalizace skladby a množství zásob a jejich obnovitelnost, zásobování, standardizace a interoperabilita, odsun a opravy, zálohy, doplňování,
 - odolnost a ochrana sil
 - včasné varování před napadením, aktivní a pasivní ochrana, protivzdušná obrana, užití zbraňových systémů bez lidské obsluhy.

³⁴ Vojenská strategie České republiky, část C – Politicko-vojenské ambice (Praha, 2004); Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec, kapitola 1.2 – Specifikace vojensko-politických ambicí ČR a příloha č. IV/21 – Klíčové operační schopnosti.



48. K zajištění klíčových operačních schopností ozbrojených sil ČR v návaznosti na změny zdrojového rámce směřovat realizaci programů a projektů k dosažení počátečních a cílových operačních schopností. Programy a projekty musí naplňovat základní cíl, to je zabezpečení obrany ČR co nejefektivnějším způsobem s využitím všech možností vyplývajících z bezpečnostního prostředí, s důrazem na ekonomická hlediska a maximální možné pokrytí rizik. Programy a projekty pro dosažení počátečních operačních schopností orientovat na:

1. rozhodující projekty specializovaných sil AČR

- pasivní sledovací systémy,
- výstavbu centra biologické ochrany,
- výstavbu a modernizaci specializovaných sil,
- pořízení chemických a mikrobiologických prostředků pro specializované síly;

2. rozhodující projekty vyzbrojování pozemních sil AČR

- výstavbu vojenských záchranných útvarů,
- kolový obrněný transportér,
- zavedení dělostřeleckého radiolokátoru do výzbroje AČR,
- operačně-taktický systém velení a řízení pozemních sil,
- výstavbu (rekonstrukci) perspektivních posádek;

3. rozhodující projekty vyzbrojování vzdušných sil AČR

- modernizaci vrtulníků Mi-17 a Mi-24,
- pronájem (pořízení) a provoz víceúčelového nadzvukového letounu,
- komunikační spojovací systémy,
- systémy řízení letového provozu,
- nákup přenosného protiletadlového kompletu,
- operačně-taktický systém velení a řízení vzdušných sil,
- výstavbu (rekonstrukci) perspektivních základů vzdušných sil;

4. rozhodující projekty sil podpory a výcviku AČR

- rekonstrukci a modernizaci zařízení Univerzity obrany,
- rekonstrukci infrastruktury sil podpory;

5. průřezové projekty AČR

- zavedení automobilu nákladního terénního středního (ANTS),
- kontejnerizaci,
- průřezový informační systém,
- ekologickou likvidaci munice.

Zvýšenou pozornost věnovat zejména zdrojově náročným programům vyzbrojování a programům řešeným v kooperaci několika resortů. Jedná se o programy pronájmu nadzvukového letounu a zajištění jeho výzbroje, provozu letounu L-159 a jeho výzbroje, modernizaci vrtulníkového letectva, pořízení kolového obrněného transportéru, nákup automobilu nákladního terénního středního, druhou etapu likvidace munice, výstavbu operačně-taktických systémů velení a řízení pozemních a vzdušných sil, dostavbu a modernizaci komunikační infrastruktury resortu MO, výstavbu průřezového informačního systému. Důsledně vycházet z přijatých meziresortních smluv a dohod s Ministerstvem dopravy ČR s cílem maximálního zajištění bezpečnosti civilního a vojenského letového provozu a efektivnosti využití vzdušného prostoru ČR. V rámci přípravy nových programů se ve spolupráci s českým obranným průmyslem přednostně zaměřit na program „Voják 21. století“ s důrazem na výběr ručních zbraní, přístrojů nočního vidění, spojovacích, navigačních a komunikačních prostředků a vhodné výstroje.

49. Východiska politiky vyzbrojování a základní cíl uplatňovat na národní i mezinárodní úrovni při plánování a realizaci programů vedoucích k získávání požadovaných operačních schopností. Jejich uplatňování prosazovat ve všech směrech realizace politiky vyzbrojování.

D. STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

50. Strategie vyzbrojování je postup zabezpečující vyzbrojení ozbrojených sil ČR s cílem dosáhnout a rozvíjet jejich operační schopnosti. Koncepčně stanovuje dosažení cílů národní a alianční politiky a souvisejících strategií pomocí identifikovaných souborů prostředků, metod a nástrojů v určitém časovém období.
51. Strategie současně zahrnuje soubor procesů, které jsou organizovány tak, aby ovlivnily budoucí podmínky směrem k vytyčeným cílům.
52. Strategie vychází z politického zadání definovaného v bezpečnostní a obranné politice ČR, které promítá národní zájmy, ambice státu a hodnocení bezpečnostní situace, mezinárodní závazky, možnosti státu a společnosti. Dále strategie vychází z Vojenské strategie ČR a realizačního dokumentu Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec. Na dokument strategie navazují koncepce a metodiky v oblasti vyzbrojování.

CÍL STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

53. Cílem strategie vyzbrojování je dosažení materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR nezbytných pro realizaci operační schopnosti s cílem splnit poslání a úkoly ozbrojených sil ČR při využití mezinárodní a domácí průmyslové a hospodářské základny. Dále jde o rozpracování strategických přístupů stanovených v bezpečnostních a obranných dokumentech ČR k zajišťování materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR.

REALIZACE STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

54. Úkoly a cíle stanovené k dosažení počátečních a cílových operačních schopností a naplnění politiky vyzbrojování vyžadují:
- realizovat zásady efektivní akvizice,
 - prosadit podporu a vyhodnocování nákladů vojenského materiálu v celém životním cyklu,
 - prohloubit partnerství veřejného a soukromého sektoru,
 - rozvoj nových forem zapojení soukromého sektoru do podpory programů.



ZÁSADY EFEKTIVNÍ AKVIZICE V SYSTÉMU VYZBROJOVÁNÍ

55. Efektivnost v systému vyzbrojování zabezpečit úzkým propojením systému vyzbrojování na systém plánování obrany, systém logistické podpory a obrannou průmyslovou základnu a prostřednictvím implementace moderních principů procesů a technologií umožnit pořízování vojenského materiálu, který umožní dosažení nových operačních schopností pro potřeby řešení budoucích krizí a konfliktů a identifikaci a mobilizaci zdrojů potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil ČR v celém životním cyklu (návrh, vývoj, výroba, užívání, likvidace).⁹
56. Za podmínku efektivnosti systému vyzbrojování považovat dosažení konsenzu při optimalizaci procesů a organizačních struktur resortu MO, které svými vazbami v resortním, národním a mezinárodním prostředí a svými funkcemi zabezpečují realizaci všech potřebných procesů vedoucích k dosažení požadovaných operačních schopností.
57. Systémem vyzbrojování zabezpečovat:
- optimalizaci vazeb „dodavatele a zákazníka“ určujících, kdo v rámci resortu MO požaduje konkrétní operační schopnost (kdo je odpovědný za jednoznačnou a jasnou definici toho, co je požadováno) a kdo odpovídá za její zajištění (za efektivnost, s jakou je tento úkol splněn);
 - podíl na analýzách požadovaných operačních schopností (formou „trade off“³⁵ analýz, předběžných marketingových analýz a alternativ) a z nich definovaných požadavků na chybějící nebo nedostatečné schopnosti ve formě uživatelské studie a programů (realizováno v procesu plánování obrany – nezbytný výstup pro systém vyzbrojování);
 - plánování vyzbrojování v rámci systému plánování obrany a jeho efektivní řízení;
 - řízení programů a projektů vyzbrojování na principech projektového managementu (za základ procesu efektivní akvizice považovat integrované projektové týmy a projektové týmy);³⁶
 - návrh systému logistické podpory a jeho optimalizaci v průběhu životního cyklu vojenského materiálu (včetně prostředků pro provoz, údržbu, výcvik a výuku);
 - procesy odběru;³⁶
 - vývoj a obranné technologie;
 - realizaci obranné standardizace a katalogizace;
 - státní ověřování jakosti;
 - zavedení vojenského materiálu do užívání v ozbrojených silách ČR;
 - podporu procesu užívání vojenského materiálu v ozbrojených silách ČR;
 - návrh způsobů likvidace po ukončení životního cyklu (technologie likvidace, náklady).
58. Při řízení systému vyzbrojování uplatňovat zásady:
- hodnotové orientace
 - hospodárnost,
 - efektivnost,
 - účelnost,

³⁵ Trade off – kompromis založený na vyvážení výhod a nevýhod různých možností a výběr té, která se vyhne nejhorší kombinaci efektů (Sborník podnikání a managementu, Management Press, 1995). V podmínkách resortu MO jde o včas provedenou a důkladnou analýzu všech alternativ a kompromisů souvisejících s dosažením konkrétní operační schopnosti, s důrazem na investice do prací zaměřených na snížení rizik již od samého počátku. To zaručuje, že při rozhodování o tom, jak splnit požadavek na dosažení určité schopnosti, bude vzat v úvahu co nejširší soubor možných alternativ. Než práce na projektu postoupí až k hlavnímu milníku, vedoucí integrovaného projektového týmu musí být přesvědčen, že je schopen projekt zajistit v rámci poměrně přesně definovaných výkonnostních, nákladových a časových parametrů.

³⁶ ISO/IEC 15288 CD2 – Řízení životního cyklu – procesy životního cyklu systému, kapitola 6.2. Proces odběru vede k uzavření dohody týkající se odběru systémových produktů nebo služeb, řídí vztah odběratele a dodavatele během odběru a zajišťuje příjem systémových produktů nebo služeb dodaných dodavatelem.

- organizační kultury ve vyzbrojování,
- minimalizace rizik,
- efektivní akvizice,
- definování požadavků podle cílových schopností,
- marketingové podpory,
- sledování technologického vývoje,
- použití integrovaných projektových týmů,
- posuzování nákladů v životním cyklu,
- integrované logistické podpory,
- odpovědnosti dodavatelů za jakost,
- přípravy a vzdělávání osob,
- podpory vyzbrojování informačními technologiemi,
- aplikace nejlepších postupů.

59. Procesy ve vyzbrojování **hodnotově orientovat** na hospodárnost, efektivnost, účelnost při zajištění dostatečné pružnosti a směřující k získání nejvyšší hodnoty bojové účinnosti za peníze (užité hodnoty). Předpokladem účinnosti procesů vyzbrojování je zajištění jejich transparentnosti.

- **Hospodárnost a efektivnost** procesů vyzbrojování realizovat výběrem řešení s poměrem nejvyšší možné užité hodnoty majetku a služeb a nejnižšími náklady na celý životní cyklus. Ve vyzbrojování se neorientovat pouze podle nejnížší pořizovací ceny nabízené komodity, na hledání úspor za každou cenu, ale na maximalizaci výsledného efektu pro rozvoj schopností ozbrojených sil ČR.
- **Účelnost** při nabývání majetku a nákupu služeb zajišťovat vkládáním finančních prostředků do hodnot, které ve svém konečném důsledku zvyšují operační schopnosti ozbrojených sil ČR. Zadáváním požadovaných schopností a kapacit výstupů umožnit dodavateli stanovit, jak nejlépe požadovaný výsledek zabezpečit.
- Za nejlepší **hodnotu pořízenou za peníze** (užitnou hodnotu) považovat ta řešení, která splňují zadané požadavky při nejnižších nákladech za celou dobu životnosti.³⁵ Při hodnocení nejnižších nákladů za celou dobu životnosti pořizovaného majetku nebo služby je však nezbytné posuzovat i nejlepší řešení v daném zdrojovém rámci – princip MIN./MAX. To se může projevit v případě rozvíjení vztahů v rámci PPP, kdy soukromý sektor přichází s invenčními a inovačními přístupy řešení, která sice nemusí být nejlevnějšími řešeními (MIN.), ale za vynaložené (i vyšší) finanční prostředky bude vykazovat nejlepší získanou hodnotou (MAX.). Invenční a inovační potenciál soukromého sektoru je právě tím faktorem, který z přístupu PPP činí nástroj efektivní akvizice. Podmínkou k získání nejvýhodnější hodnoty za vydané finanční prostředky je existence konkurenčního prostředí na trhu, otevřená veřejná soutěž, přenos odpovědnosti a rizik na dodavatele a posílení kontroly.
- **Transparentnost** v procesu vyzbrojování dosahovat průhlednou, jasnou a srozumitelnou komunikaci mezi státní správou a civilním sektorem při realizaci obchodních vztahů. Komunikaci chápat jako předávání nebo vzájemnou výměnu informací mezi dvěma či více subjekty při dodržení právního řádu, ochrany citlivých informací a zásady rovnoprávného, nediskriminovaného přístupu. Zájemem a povinností státní správy je poskytovat potřebné informace pro podnikatelskou orientaci civilního sektoru. Na druhé straně může státní správa spolupracovat pouze se subjekty spolehlivými, důvěryhodnými, finančně stabilními, vlastnický průhlednými a manažersky schopnými.

60. **Organizační kulturu** ve vyzbrojování opírat o principy komunikace, konzultace, konsenzu, kooperace a koordinace.³⁷ K řízení vyzbrojování využívat moderních manažerských přístupů (leadership) a maticové organizační struktury založené na zcela jednoznačně definovaných kompetencích. Vztahy mezi lidmi v procesu vyzbrojování založit na otevřenosti a ochotě sdílet odlišné nebo nesouhlasné názory.³⁸

³⁷ Organizační kultura představuje souhrn duchovních hodnot, tradic a zvyků, které tvoří základ pro pracovní aktivitu, ovlivňuje vztah k práci, kázeň a kvalitu výsledků. V současnosti je orientována expanzivně a proinovačně.

³⁸ Milton, D.: Řízení projektů. Computer Press, Praha, 2000, str. 179–180.



61. Při **minimalizaci rizik** zvažovat méně rizikové a zdrojově méně náročné varianty řešení, zvažovat variantní řešení s cílem minimalizovat rizika neúspěchu z pohledu časového, finančního a výkonnostního. K dosažení požadovaných schopností ozbrojených sil ČR a uspokojení jejich potřeb není vždy bezpodmínečně nutné realizovat materiální řešení. Prioritně je třeba zvažovat řešení nemateriálního (organizačního, doktrinárního, metodického) charakteru, jehož implementace je spojena s nejnižší mírou rizika.
62. Využitím zásad **efektivní akvizice** vytvořit ve státní správě takové podmínky, které ji postaví do role náročného zákazníka, který se dokáže orientovat v tržních podmínkách. Založit ji na znalosti své vlastní potřeby a schopností svých dodavatelů (analýze jejich výzkumných, vývojových a výrobních schopností). Vytvořit rovnocenné podmínky pro transparentní soutěžení s cílem minimalizovat své výdaje v celém životním cyklu a vybrat optimální variantu pro uspokojení svých požadavků. Za smysl efektivní akvizice považovat vždy efektivní a účelné pořízování operační schopnosti.
63. Definovat **požadavky podle cílových schopností ozbrojených sil ČR** ve formě funkčních kvantifikovaných parametrů. Definování požadavků nesmí omezit možnosti jejich řešení (nutno vyloučit vytváření souborů takticko-technických parametrů zpracovaných v době přípravy projektu,³⁹ a tím v době dodávky morálně zastaralých, mnohdy se vzájemně vylučujících), naopak musí umožnit dodávku vojenského materiálu odpovídajícího trendům technologického vývoje v době dodání. K optimalizaci požadavků využívat nejmodernějších nástrojů pro simulování a modelování (řešených dodavatelsky).
64. **Marketingovou podporu**³⁹ v procesech vyzbrojování využívat jako jeden z rozhodujících nástrojů k určení časového rámce, nákladů, ukazatelů výkonnosti (funkčních charakteristik, technicko-organizačních ukazatelů) a míry logistické podpory při rozhodování o reálných způsobech naplňování cílových operačních schopností. Komunikaci s trhem a s jeho jednotlivými subjekty směřovat k poznání a verifikaci výrobních a technologických schopností českého obranného průmyslu a otevření možností komparace se zahraničními dodavateli. Vzájemná výměna informací probíhající podle jasně definovaných pravidel snižuje pravděpodobnost zneužití informací, omezuje korupci, prohlubuje transparentnost a pružně podporuje rozhodovací procesy ve vyzbrojování. Český obranný průmysl je na budoucí záměry vyzbrojování orientován výše zmíněným způsobem, má k dispozici potřebný reakční čas a může směřovat svůj podnikatelský záměr v souladu s potřebami ozbrojených sil ČR. Závěry z marketingových analýz a studií slouží „orgánům správy schopností“ a projektovému managementu ke koordinaci svých rozhodnutí v rámci resortu MO při respektování následujících hledisek:
- Stanovit konečné nezbytné požadavky. Jejich proveditelnost musí být zajištěna ve schváleném čase, s požadovaným výkonem v cenovém rámci. Změnám požadavků je nezbytné se v průběhu implementace vyhnout.
 - Zajistit minimalizaci rizik implementace, což spočívá ve srozumitelné analýze trhu, průzkumu, studiích a simulacích.
 - Požadovat důkazy o schopnostech a možnostech realizace (vyrobitelnosti) ve formě předložení demonstrátorů, simulací a prototypů.
 - Konsolidovat rozhodovací procesy a postupy. Čas je rozhodující faktor v rámci procesního systému, proto administrativní úsilí musí být sníženo na nezbytné minimum. Cíleně odstraňovat zásahy do procesů. Toho dosahovat průběžnou účinnou kontrolou a zajištěním účasti zákazníka (uživatele) na procesu.
 - Získávat podporu průmyslu do úrovně stanovené zákonem ve formě:
 - včasného zařazení průmyslového know-how a schopností,
 - nezávislé implementace moderních řešení,
 - užití možností pro outsourcing služeb.
 - Vyžadovat používání dostupných produktů a služeb. Dostupné komponenty by měly být používány pro nové výrobky s cílem vyhnout se cenovým rizikům a vysoce rizikovým vývojem. Schopnosti trhu by měly být maximálně využity při zvažování možností logistické podpory a dostupnosti služeb z hlediska požadavků.

³⁹ Kotler, Ph.: Marketing management. Prentice Hall, Inc. 1991, str. 4. Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

- Upustit od specifických konstrukčních požadavků, omezujících standardů a testů ve prospěch obecně platných předpisů, které toto vymezují. Tím umožnit výrobcům větší volnost při dodávce vojenského materiálu k naplnění požadovaných operačních schopností. Zdůvodnit nevyvratitelnost případných výjimek.
- Zajistit integrální plánování činností a zvažování systémových souvislostí (před zahájením projektu).
- U strategických projektů důsledně vyžadovat a provádět analýzy nákladovosti na životní cyklus (LCC⁴⁰ analýzy).
- Analýzu požadovaných schopností uzavřít posouzením všech hledisek projektu (technických a ekonomických prvků, organizačních, výcvikových, bezpečnostních, spolehlivosti, velení a řízení, logistiky, infrastruktury, životního prostředí, ...).

NÁKLADY V ŽIVOTNÍM CYKLU

65. Při vývoji nového zbraňového systému predikovat **technologický vývoj** s výhledem až na 30 let za předpokladu trvání vývoje 10 let a využívání systému 20 let. Pokud se nepodaří zpracovat při návrhu systému perspektivní požadavky, je nutné v pozdějších fázích projektu provádět nákladné změny ve výrobě či přistupovat k předčasným modernizacím, které vedou ke zvyšování nákladů a zpoždění projektu.
66. **Integrované projektové týmy** (IPT⁴¹) zřizovat s cílem podporovat určitou schopnost. Integrovanými projektovými týmy zajistit propojení rozhodujících funkcí procesu vyzbrojování v horizontální rovině organizační struktury, umožňující prosazení zdrojových, vojenských, logistických, akvizičních a průmyslových aspektů při definování požadavků do konečného řešení funkční a technické konfigurace systému. Využití IPT odstraňuje duplicity a vytváří podmínky pro podporu systému v jeho celém životním cyklu. IPT sestavovat z pracovníků zabezpečujících klíčové specializace, včetně odborníků definujících požadavky a specialistů na technické a finanční záležitosti, sestavování smluv a logistickou podporu. IPT mohou tvořit státní úředníci, zástupci jednotlivých druhů vojsk nebo průmyslových podniků. Rozsah znalostí a multidisciplinární charakter IPT zvýrazňují „celoživotní“ přístup. Participace zástupců obranného průmyslu je citlivá a před uzavřením kontraktu se omezuje zpravidla na konzultace o technických řešeních. Vlastní spolupráce a pevná účast zástupce průmyslu v týmu je možná až po realizaci výběrového řízení a uzavření kontraktu.
67. Funkční **systém logistické podpory** analyzovat a připravovat již v rámci přípravy projektu, optimalizovat ho v průběhu realizace projektu, a to po celou dobu užívání vojenského materiálu za využití softwarových nástrojů vycházejících z aliančních standardů na strategickém, operačním i taktickém stupni.
68. Pro **stanovení nákladů na životní cyklus** používat moderní softwarové a modelovací nástroje podporující mezinárodní standardy a postupy.⁴² Uplatňování analýz nákladů životního cyklu vojenského materiálu zařazovat u strategických zakázek jako nedílnou součást procesu odběru.
69. **Integrovanou logistickou podporu** (dále jen ILS⁴³) plánovat jako součást řešení projektu s cílem optimalizovat náklady logistické podpory v průběhu celého životního cyklu. Opatření a cíle ILS navrhovat s využíváním analýz logistické podpory.

⁴⁰ LCC – Life Cycle Cost

⁴¹ IPT – Integrated Project Teams

⁴² ČSN IEC 300-3-3 – Analýza nákladů životního cyklu. Náklady životního cyklu se rozumí celkové (kumulativní) náklady na výrobek v celém životním cyklu. Analýzou nákladů životního cyklu se rozumí proces ekonomické analýzy pro posouzení nákladů životního cyklu výrobků v celém životním cyklu.

⁴³ ILS – Integrated Logistic Support, IEC 60300-3-12:2001 – Návod k použití – integrované logistické zajištění. NATO Logistics Handbook (Brussels, 1997). ILS je proces řízení a technický proces, v němž jsou od počátku, po celou dobu trvání projektu spojeny všechny aspekty logistického zajištění a v němž jsou plánovány, získávány, testovány a poskytovány včas a ekonomicky všechny složky logistického zajištění.



70. **Odpovědnost dodavatelů za jakost** ve smyslu ČSN EN ISO 9001:2000⁴⁴ a certifikaci výrobců podle této normy považovat u strategických zakázek za klíčový požadavek. Resort MO se řídí při uplatňování požadavků na jakost zákonem⁴⁵ a standardy NATO⁴⁶.
71. Pro efektivní systém vyzbrojování ozbrojených sil ČR zajistit kvalitní **výběr, přípravu a vzdělávání osob**.
72. Zajistit **podporu procesů vyzbrojování informačními technologiemi a simulační technikou** s cílem urychlit zpracování informací a jejich využití v praxi. Významný pokrok v rozvoji informačních technologií (internet, rozvoj SW produktů, simulační technologie) umožňuje významným způsobem zvýšit efektivnost procesů vyzbrojování ozbrojených sil ČR a jeho organizační kulturu. Jako nástroj využívat informační systémy umožňující přenos relevantních informací v reálném čase. Jejich integrací na okolí vytvářet komplexní informační toky potřebné pro podporu širokého spektra procesů vyzbrojování a významně tak zvyšovat jejich transparentnost.
73. Využívat **aplikace nejlepších postupů** efektivní akvizice v systému vyzbrojování doporučené orgány NATO, EU, WEAG a ověřené ve veřejné správě a soukromých podnicích. V rámci akvizičního procesu rovněž zvažovat využití metod postupné akvizice nebo kompromisní řešení výkonnostních, nákladových a časových parametrů.

PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

74. Vláda ČR si uvědomuje strategický význam českého obranného průmyslu pro bezpečnost země a má zájem o využívání jeho služeb podle pravidel a zásad tržní ekonomiky.⁴⁷
75. Úspěšně realizované státní zakázky jsou pro český obranný průmysl předpokladem pro zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích a při spolupráci na mezinárodních projektech, a tím vedou ke zvyšování inovačního potenciálu. Resorem MO budou vytvářeny předpoklady a stanoveny podmínky pro zapojení českého obranného průmyslu do společných mezinárodních projektů.
76. Úkolem v rámci partnerství veřejného a soukromého sektoru je vytvořit mezi resorem MO a jeho dodavateli úzké vztahy jako klíčový prvek efektivního akvizičního procesu ve vyzbrojování. Optimalizováním vztahů v zásobovacím řetězci zajistit výhody a přínosy resortu MO ve formě přenesení souvisejících rizik z resortu MO na soukromý sektor, rozložení nákladů v čase, případně i snížení nákladů a možnosti realizovat úspory potřebné k financování jiných projektů potřebných pro dosažení stanovených operačních schopností. Partnerství veřejného a soukromého sektoru rozvíjet v oblastech:
- vzájemné výměny informací a efektivní komunikace, důvěry a otevřenosti,
 - metod spolupráce na bázi generálních dodavatelů pro realizaci komplexních řešení,

⁴⁴ ČSN EN ISO 9001:2000 – Systémy managementu jakosti – požadavky.

⁴⁵ Zákon č. 309/2000 Sb., o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu a o změně živnostenského zákona.

⁴⁶ AQAP 2000 (Allied Quality Assurance Publication 2000) – NATO politika – integrovaný systémový přístup k jakosti prostřednictvím životního cyklu.

⁴⁷ Usnesení vlády ČR č. 259 ze dne 15. března 2000, k Principům spolupráce státu s obranným průmyslem v České republice. Rámcová dohoda o spolupráci uzavřená mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvem obrany ČR z 9. března 1999 k vytvoření základních předpokladů pro rozvoj účinné spolupráce ve vymezených oblastech. Dohoda mezi Ministerstvem obrany ČR a Asociací obranného průmyslu ČR ve věci spolupráce v oblasti obranného průmyslu ze dne 13. června 2000. Ujednání mezi Ministerstvem obrany ČR, Ministerstvem zahraničních věcí ČR a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR o spolupráci při prezentaci produktů českého obranného průmyslu v zahraničí ze dne 3. října 2000. Koncepce spolupráce Ministerstva obrany ČR s obranným a leteckým průmyslem ČR ze dne 17. října 2001.

- využívání inovačních schopností průmyslu při modernizaci ozbrojených sil ČR,
- realizace kompenzačních programů při nákupech výzbroje ze zahraničí,
- podpory specializace ozbrojených sil ČR,
- posilování investiční síly průmyslu,
- společného úsilí o maximální kvalitu,
- podpory zapojování průmyslu do mezinárodní spolupráce a kooperace,
- podpory uplatňování produkce průmyslu na zahraničních trzích.

77. Partnerství veřejného a soukromého sektoru rozvíjet jako permanentně se vyvíjející proces a ten na základě oboustranně získaných zkušeností dále zkvalitňovat.

78. V návaznosti na profesionalizaci ozbrojených sil ČR a snižování počtů osob převést úkoly, které nepatří k požadovaným vojenským schopnostem, na vybrané, ověřené partnery z průmyslové a dodavatelské sféry. K tomu využít moderní formy spolupráce společných pracovních skupin.

79. Společné pracovní skupiny resortů MO, MPO, Asociace obranného průmyslu a Asociace leteckých výrobců (dále jen AOP a ALV) zaměřit na:

- zprostředkování a zajištění nákladově efektivní a cenově dostupné podpory obranných schopností a kapacit,
- zavádění návrhů na zlepšení akvizičního procesu a především zásad efektivního akvizičního procesu do praxe,
- předkládání návrhů na společné vzdělávací aktivity,
- řešení způsobu zapojení zástupců obranného průmyslu (AOP a ALV) do integrovaných projektových týmů.

FORMY ZAPOJENÍ SOUKROMÉHO SEKTORU DO PODPORY PROGRAMŮ

80. Nutnost vyrovnat se s reálným rozpočtem na obranu a zároveň snaha minimalizovat vliv trendu snižování rozpočtu na obrannou schopnost vede resort MO k rozšíření úlohy soukromého sektoru při zajišťování služeb pro obranu a k důrazné aplikaci komerčního uvažování. Uvedený vývoj řešit těmito způsoby a metodami:

- Integrací procesů organizačních útvarů resortu MO řešících akviziční a provozní logistiku a převedení činností na soukromý sektor.
- Zapojením soukromého sektoru do zajišťování provozu, údržby a obsluhy základních prostředků resortu MO na smluvním podkladě namísto nákupu těchto prostředků a služeb resortem MO.

81. Jako reálné možnosti zapojení soukromého sektoru do podpory programů na získání požadovaných operačních schopností využívat outsourcing a partnerství veřejného a soukromého sektoru. Základním kritériem pro využití partnerství veřejného a soukromého sektoru je možnost definovat požadavky formou služby. Formy outsourcingu a partnerství veřejného a soukromého sektoru využívat pro pořizování služeb.

82. Při spolupráci s obranným průmyslem vždy zohledňovat požadavky ochrany utajovaných informací, především v oblasti průmyslové bezpečnosti v souladu s právními předpisy.⁴⁸

⁴⁸ Zejména zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Oblast průmyslové bezpečnosti řešit podle § 54 uvedeného zákona. V rámci akvizic jednotlivých projektů dodržovat opatření § 50, 51, 52 a 53. Při pořizování speciální zahraniční techniky postupovat podle § 67 (Mezinárodní vztahy) a dle C-M (2003) 49.



OUTSOURCING

83. Outsourcing využívat zejména v oblasti logistických a podpůrných funkcí, kde není efektivní udržovat vlastní kapacity. Při jeho plánování analyzovat průkaznost úspor finančních prostředků. Klíčovou výhodou tohoto řešení je přenesení rizika z resortu MO na soukromý sektor. Pro soukromý sektor je poskytnutí outsourcingu, vzhledem k vyšší míře efektivnosti v privátní sféře, dostatečně ziskové. Soukromý sektor je v rámci konkurenčního boje mnohem více motivován k hospodárnosti a může případně nevyužité kapacity nabídnout ke komerčnímu využití pro třetí strany a tím zvýšit ziskovost.

ZÁSADY PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU (PPP)

84. Za perspektivní považovat program partnerství veřejného a soukromého sektoru, který vychází ze zásad otevřenosti a spolupráce, přenosu rizik a sdílení přínosů a z analýzy silných stránek a slabín veřejného a soukromého sektoru. Spočívá v úzkých a dlouhodobých vztazích s partnery ze soukromého sektoru, které vyžadují na obou stranách odhodlání a úsilí dosáhnout společné cíle. Záměrem resortu MO je vždy rozvíjet vztahy budované na vzájemné výhodnosti, ale současně v rámci odpovědnosti vedoucích pracovníků zohlednit i slabiny.

85. Realizace programu partnerství veřejného a soukromého sektoru bude záviset na jasném vymezení rizik a subjektů, které jsou schopné se s nimi nejlépe vypořádat. Dodavatelé by měli být po celou dobu trvání kontraktu komerčně motivováni k tomu, aby revidovali a zlepšovali jeho plnění a svůj výkon.

86. Vzhledem ke skutečnosti, že metody PPP jsou nové a není s nimi v resortu MO zkušenost, bude pro nastavení prvních PPP transakcí využito privátních poradenských firem, které mají s PPP transakcemi zkušenosti ze zahraničí. Při volbě obchodní strategie musí resort MO reflektovat následující specifika zbrojního trhu:

- jednotlivé zbraně a zbraňové systémy budou v užívání ozbrojených sil po dobu několika desítek let,
- dynamický rozvoj nových technologií vyvolává a bude vyvolávat intenzivní potřebu jejich soustavné modernizace a integrace s nově pořízenými zbraňovými systémy,
- stoupající technologická náročnost zbraní a zbraňových systémů umožňuje realizovat modernizaci, update a údržbu pouze výrobcí nebo tomu, na koho výrobce své technologie transferoval,
- náklady spojené s udržováním zbraní a zbraňových systémů v operační způsobilosti převáží v celém životním cyklu jejich pořizovací náklady více než dvou- až čtyřnásobně.

Z uvedené charakteristiky zbrojního trhu vyplývá úzká a dlouhodobá přirozená vazba až závislost resortu MO na výrobcích (dodavatelích) zbraní a zbraňových systémů bez reálných alternativ. Lze konstatovat, že výrobci zbraní nebo zbraňových systémů se mohou po desítky let (po dobu užívání zbraně nebo zbraňového systému ozbrojenými silami) dostat vůči resortu MO do monopolního postavení. Z tohoto důvodu musí být smluvně upraveny nejen podmínky pořízení, ale i podmínky pro zabezpečení provozu zbraně (dodávky náhradních dílů, služeb apod.) po celou dobu její životnosti. Zároveň musí být jasně definován subjekt nesoucí odpovědnost za rizika spojená s užíváním (integrační riziko, riziko nárůstu provozních výdajů apod.).

87. Zajištění integračních rizik a rizik spojených s růstem nákladů na udržování v operační způsobilosti ze strany dodavatele vyžaduje, aby významnou část nákladů spojených s pořízením zbraní nebo zbraňových systémů nesl v počáteční fázi dodavatel, nikoliv MO. Dodavatel musí garantovat zachování nákladů na životní cyklus a v plném rozsahu nést integrační rizika. Při standardních transakcích jsou smlouvy na pořízení zbraní nebo zbraňových systémů a smlouvy na dodávky spojené s provozováním zbraní nebo zbraňových systémů prakticky oddělené. S ohledem na přirozeně monopolní postavení dodavatele

pak v těchto případech MO nese veškerá rizika spojená s neočekávaným nárůstem nákladů na životní cyklus. Dodavatel není nikterak motivován ke snižování nákladů na životní cyklus. MO nese převážnou část integračních rizik a v případě právních sporů nese důkazní břemeno. Při transakcích PPP naopak rizika spojená s růstem nákladů na životní cyklus a integrační rizika nese dodavatel. Z tohoto důvodu budou rozhodující zbraně a zbraňové systémy pořizovány v rámci PPP transakcí.

88. Skutečných ekonomických přínosů pro využití schopností civilního sektoru je možné dosáhnout pouze v případě uzavření dlouhodobých kontraktů, při kterých dojde k příznivému rozložení nákladů a vytvoří se podmínky pro návratnost investovaných finančních prostředků. Podmínky uzavřených kontraktů musí dále motivovat dodavatele k hledání nejúspornějších řešení při současném splnění náročných požadavků ozbrojených sil ČR. Při realizaci PPP transakcí budou s ohledem na jejich dlouhodobý charakter ještě ve větší míře akcentovány principy volné soutěže, nediskriminace a vytváření podmínek veřejné kontroly nad transakcemi.
89. Důslednou aplikací zásad efektivní akvizice, posuzováním nákladů v celém životním cyklu vytvořit podmínky pro výrazné snížení nákladů na pořízení vojenského materiálu a na logistickou podporu. Využitím principů procesu efektivní akvizice zároveň optimalizovat množství zásob a systém provozu a údržby a vytvořit předpoklady pro aplikaci nových forem zapojení soukromého sektoru do podpory a realizace programů vyzbrojování.



E. ZÁVĚR

90. Národní strategie vyzbrojování rozvíjí čtyři klíčové oblasti politiky vyzbrojování – národní a mezinárodní spolupráci, význam plánování obrany pro vyzbrojování, efektivní akvizici⁴⁹ a strategické partnerství veřejného a soukromého sektoru k dosažení efektivní tvorby a využívání materiálních a intelektuálních možností pro potřeby zajištění obranyschopnosti státu.
91. Strategie identifikuje a rozvíjí principy systému vyzbrojování a vytváří podmínky pro jeho pozitivní dlouhodobý vývoj s cílem zajistit vybavení ozbrojených sil ČR potřebnými materiálními zdroji s nejlepší užitnou hodnotou tak, aby byly na základě disponibilních zdrojů efektivním způsobem zabezpečeny stanovené operační schopnosti.
- Strategie řeší rozvoj těchto základních principů:
- Propojení systému vyzbrojování se systémem plánování obrany, systémem logistické podpory, obranným průmyslem prostřednictvím implementace moderních principů, procesů a technologií.
 - Systémové prohlubování kooperace vedoucí k rozvoji ozbrojených sil ČR v souladu se směry rozvoje schopností NATO a EU.
 - Vyvážený vztah veřejného a soukromého sektoru při zajišťování služeb pro obranu a aplikaci komerčního uvažování. Zpřístupnění a rozvoj zapojení soukromého sektoru do zajišťování provozu, údržby a obsluhy základních prostředků resortu MO na smluvním podkladě namísto nákupu těchto prostředků a služeb resortem MO.
92. Strategie rozvíjí možnosti využívání outsourcingu a soukromého sektoru jako reálné možnosti zapojení soukromého sektoru do podpory programů na získání požadovaných operačních schopností.
93. Strategie navozuje postup ke zvýšení efektivnosti systému vyzbrojování ozbrojených sil ČR a zajišťování obranyschopnosti státu v aliančním prostředí.

⁴⁹ Defence Acquisition, the Ministry of Defence Policy Paper No. 4, Ministry of Defence United Kingdom, prosinec 2001.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a) Anglické a francouzské zkratky

AGS	Alliance Ground Surveillance System	pozemní pozorovací systém aliance
CFSP	Common Foreign and Security Policy	Společná zahraniční a bezpečnostní politika EU
CNAD	Conference of National Armaments Directors	Rada národních ředitelů pro vyzbrojování
DCI	Defence Capability Initiative	obránná iniciativa (iniciativa ke zvýšení obranných schopností)
DEF STAN	Defence Standard	obránný standard
DTIB	Defence Technological and Industrial Base	technologická základna obranného průmyslu
EDA	European Defence Agency	Evropská obranná agentura
EDEM	European Defence Equipment Market	koordinovaná politika v oblasti evropského trhu s výzbrojními technologiemi
EDIG	European Defence Industrial Group	Evropská skupina obranného průmyslu
ESDP	European Security and Defence Policy	Evropská bezpečnostní a obranná politika
EU	European Union	Evropská unie
FMF	Foreign Military Financing	program zahraniční pomoci
IEC	International Electrotechnical Commission	Mezinárodní elektrotechnická komise
ILS	Integrated Logistics Support	integrovaná logistická podpora
IPT	Integrated Project Team	integrovaný projektový tým



ISO	International Standardisation Organisation	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LCC	Life Cycle Cost	náklady na životní cyklus
LCM	Life Cycle Management	management životního cyklu
Lol	Letter of Intent	tzv. předběžná dohoda, vyjádření zájmu; zde dohoda vybraných evropských zemí týkající se obranného průmyslu
MIL STD	Military Standard	armádní standardizační norma
MOD	Ministry Of Defence	ministerstvo obrany
NAMSA	NATO Maintenance and Supply Agency	Agentura NATO pro údržbu (technické zabezpečení) a zásobování
NATO	North Atlantic Treaty Organisation	Severoatlantická aliance (Organizace Severoatlantické smlouvy)
NCS	NATO Codification System	kodifikační systém NATO
NIAG	NATO Industrial Advisory Group	Průmyslová poradní skupina NATO
NPDM	NATO Product Data Model	NATO datový model produktu
NSG	NATO Standardisation Group	Standardizační skupina NATO
OCCAR	Organisation conjointe de coopération à l'armement	Společná organizace pro spolupráci ve zbrojení
OSCE	Organisation for Security and Cooperation in Europe	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
PCC	Prague Capabilities Commitment	Pražský závazek ke schopnostem
PFI	Private Finance Initiative	finanční iniciativa soukromého sektoru
PPP	Public and Private Partnership	partnerství veřejného a soukromého sektoru

RTB/RTO	Research and Technology Board/Research and Technology Organisation	Rada pro výzkum a technologie/Organizace pro výzkum a technologie
SC	Science Committee	Vědecký poradní výbor
SNLC	Senior NATO Logisticians Conference	Rada hlavních logistiků NATO
STANAG	NATO Standardisation Agreement	standardizační dohoda NATO
SW	Software	programové vybavení
TLBM	Through Life Business Model	obchodní model životního cyklu systému
WEAG	Western European Armaments Group	Západoevropská skupina pro vyzbrojování
WEAO	Western European Armaments Organisation	Západoevropská organizace pro vyzbrojování
WEU	Western European Union	Západoevropská unie

b) České zkratky

AČR	Armáda České republiky
ALV	Asociace leteckých výrobců
AOP	Asociace obranného průmyslu
ČSN	Česká státní norma
MO (MO ČR)	ministerstvo obrany (Ministerstvo obrany České republiky)
MPO (MPO ČR)	ministerstvo průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky)



PŘEHLED DEFINIC

1. **Národní** – pojem vyjadřující vztah ke konkrétním podmínkám státu v dané době, v daném bezpečnostním prostředí a v daných sociálně-ekonomických podmínkách.
2. **Politika vyzbrojování** – je souhrn základních požadavků, zájmů, cílů a hlavních nástrojů k jejich realizaci v oblasti vyzbrojování vycházejících z bezpečnostní a obranné politiky ČR a je zároveň jejich nedílnou a nepostradatelnou součástí.
Cílem politiky vyzbrojování je s využitím stanovených zdrojů (lidských, finančních a materiálních) zajistit moderní a pokrokové výzbrojní systémy dodávané ozbrojeným silám ČR v plánovaném čase, kvalitě a ceně, odpovídající operačním požadavkům z hlediska výkonu, schopností, logistické podpory a interoperability.
3. **Strategie vyzbrojování** – je postup koncepčně stanovující dosažení cílů národní a alianční politiky a souvisejících strategií pomocí identifikovaných souborů prostředků, metod a nástrojů v určitém časovém období. Strategie současně představuje soubor procesů, které jsou organizovány tak, aby ovlivnily budoucí podmínky směrem k vytyčeným cílům.
Cílem strategie vyzbrojování je rozpracování strategických přístupů stanovených v bezpečnostních a obranných dokumentech ČR k zajišťování materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR nezbytných pro realizaci definovaného poslání a úkolů ozbrojených sil ČR při využití mezinárodní a domácí průmyslové a hospodářské základny.
Strategie vyzbrojování vychází z politického zadání definovaného v bezpečnostní a obranné politice ČR, které promítají národní zájmy, ambice státu a hodnocení bezpečnostní situace, mezinárodní závazky, možnosti státu a společnosti. Strategie vychází z Vojenské strategie ČR a realizačního dokumentu Koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec. Na dokument strategie navazují koncepce a metodiky v oblasti vyzbrojování.
4. **Vyzbrojování** – pojem charakterizující oblast, pro kterou je strategie zpracována.
Vyzbrojováním se rozumí vybavení ozbrojených sil ČR potřebnými materiálními zdroji (zbraněmi, zbraňovými systémy, vojenskou technikou, materiálem a technologiemi strategického charakteru), které zajistí splnění předpokládaných úkolů tak, aby v rámci dostupných zdrojů mohlo být dosaženo stanovených operačních schopností.
5. **LCC** – celkové náklady na životní cyklus – součet přímých, nepřímých, vratných, nevratných a jinak souvisejících vzniklých nákladů nebo odhadu vzniklých nákladů při návrhu, vývoji, výrobě, provozování, údržbě, podpoře a likvidaci hlavního systému po jeho očekávanou užitečnou dobu života.
6. **ILS** – integrovaná logistická podpora – řízení a technický proces, pomocí něhož jsou celkové zásady logistické podpory začleněny již do konstrukce systémů a techniky, jsou brány v úvahu v průběhu jejich celého životního cyklu a s jeho pomocí jsou všechny prvky logistické podpory plánovány, pořizovány, zkoušeny a rovněž včas a nákladově efektivním způsobem poskytovány.
7. **Akviziční logistika** – část logistiky týkající se výzkumu, návrhu, vývoje výroby a převzetí vojenského materiálu. Akviziční logistika proto zahrnuje: standardizaci a operabilitu, uzavírání dohod, záruku kvality zaopatřování náhradních součástí, posuzování spolehlivosti a obranné schopnosti, bezpečnostní normy pro zařízení, technické podmínky a výrobní postupy, zkoušky a testování (včetně zabezpečení nezbytného vybavení), kodifikaci, dokumentaci zařízení, řízení konfigurace a úpravy.
8. **Akvizice** – proces definování požadavků, managementu pořízení, managementu zajištění provozu a vyřazení z hlediska celoživotního přístupu.
9. **Efektivní akvizice** – akvizice hodnocená z hlediska celoživotního procesu pořizovaného vojenského materiálu zahrnující definování požadavku, analýzy efektivnosti nákladů a logistické podpory, řízení projektu, výzkumu a vývoje, hodnocení jakosti, poř-

zení, zavedení do užívání, zajištění provozu, výcviku a vyřazení. Cílem efektivní akvizice je zvýšit operační schopnosti pořízením a následným zabezpečením vojenského materiálu ve stanovené době, odpovídajících nákladech a požadovaných výkonech.

10. **Životní cyklus systému** – perioda rozdělená na fáze v rozsahu od prvních úvah o potřebách systému (vybavení) přes stupně vývoje a provozu směrem dolů ke stažení a likvidaci.
11. **Outsourcing** – přenesení vybraných funkcí a činností, které není efektivní udržovat uvnitř organizace, na vnější komerční subjekty. V případě resortu MO je klíčovou výhodou tohoto řešení také přenesení rizika na soukromý sektor. Outsourcingem se v podmínkách resortu MO rozumí zajišťování nevojenských činností a služeb sloužících k podpoře útvarů a zařízení resortu MO jinou osobou (dále jen „dodavatelem“) na smluvním základě.
12. **Systém** – objekt tvořený vzájemně souvisejícími nebo vzájemně působícími prvky.
13. **Proces** – systém činností, které s využitím zdrojů přeměňují vstupy ve výstupy.
14. **Životní cyklus** – vývoj systému v čase od vzniku po likvidaci.
15. **Činnost** – soubor aktivit, které spotřebovávají zdroje a prostředky a jejichž provádění je nutné k posunu systému od jedné události k druhé.
16. **Procesní přístup** – aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením.
17. **Model životního cyklu** – rámec procesů a činností souvisejících s životním cyklem, který slouží i jako společné rozhraní pro komunikaci a porozumění.
18. **Principy aplikace metod životního cyklu**

V rámci NATO je aplikace metod řízení životního cyklu zbrojních systémů, služeb a výzbroje (zahrnující hardware, software, příslušenství, lidi a základní výchozí procesy) postavena na těchto principech:

 - **Závazek k řízení životního cyklu**

Řízení životního cyklu vyžaduje závazek všech zainteresovaných stran k integrovanému přístupu a k zavedení odpovídajících postupů, které přispějí k naplnění požadovaných cílů.
 - **Kooperace a interoperabilita**

Jednotlivé členské státy a organizační složky NATO mají odpovědnost za poskytnutí výzbrojních systémů, výzbroje a souvisejících služeb, které jsou nezbytné pro zajištění aliančních schopností a potřeb interoperability.
 - **Efektivita**

Pro provádění a podporu vojenských operací NATO je nezbytné efektivní a ekonomické využívání zdrojů, a to jak národních, tak prostředků aliance.
 - **Spolupráce (partnerství) s průmyslem**

Řízení životního cyklu vyžaduje vytvoření těsné vazby na průmysl, využití civilních standardů (v případech, kde je lze aplikovat), plné využití nových technologií a odborných znalostí s cílem co nejvíce zužitkovat nejlepší tržní postupy a praktiky.
 - **Kvalita**

Naplňování obranných schopností je z velké míry závislé na kvalitě (jakosti) zbrojních systémů, výzbroje a souvisejících služeb. Tu lze nejlépe dosáhnout prostřednictvím integrovaného systémového přístupu k jakosti po celou dobu životního cyklu⁵⁰.

⁵⁰ AQAP 2000 – NATO politika – integrovaný systémový přístup k jakosti prostřednictvím životního cyklu.



19. Cíle řízení životního cyklu

Cíle řízení životního cyklu v rámci NATO jsou:

- docílit společného pohledu na veškeré aspekty týkající se zbrojních systémů, výzbroje a souvisejících služeb během životního cyklu a zahrnout do těchto aspektů také provozní a logistické potřeby, dostupnost, faktor času, plánování, jakost a riziko;
- vytvořit kontinuální řízení procesů od počátečního návrhu až do závěrečné fáze vyřazení produktu;
- vybudovat partnerství mezi všemi zúčastněnými stranami po dobu celého životního cyklu;
- usnadnit modifikace technologií, aktualizaci a hodnocení zastarávání s přihlédnutím k zásadám životního cyklu (např. náklady na životní cyklus, modernizace);
- definovat a aplikovat integrovaný systémový přístup k rozvoji a podpoře zbrojních systémů, výzbroje a souvisejících služeb s cílem udržet stanovené požadavky a minimalizovat náklady životního cyklu a dobu při obstarávání majetku;
- zabezpečovat takové zbrojní systémy, výzbroj a související služby, které naplňují provozní a logistické potřeby, s vhodnými vnitřními a vnějšími vazbami, se specifikovanou logistickou a provozní podporou, které minimalizují produkční a provozní dopady na prostředí, včetně dopadů při vyřazování produktů.

**Národní strategie vyzbrojování byla schválena usnesením vlády České republiky
ze dne 15. září 2004 č. 875.**