

### § 7 BHO Hospodárnost a úspornost, výpočet nákladů a výkonů [1]

1. Při sestavování a realizování rozpočtu je nutné brát na zřetel principy hospodárnosti a úspornosti. Tyto principy zavazují k přezkoušení, do jaké míry mohou být státní zakázky nebo činnosti sloužící k veřejným účelům delimitovány nebo privatizovány.
2. Pro všechna účelná finanční opatření je nutné provést přiměřené přezkoumání hospodárnosti. Přitom je nutné zohlednit též rozdělení rizika spojeného s těmito opatřeními. Ve vhodných případech musí být soukromým nabízejícím poskytnuta možnost doložit, zda a do jaké míry jsou schopni plnit stejně dobře nebo lépe státní zakázky nebo činnosti sloužící k veřejným účelům.
3. Ve vhodných oblastech je nutné zavést výpočet nákladů a výkonů.

## Úvod

Vývojovým trendem se v současnosti stává u většiny armád vyspělých zemí světa, zapojování civilních resp. soukromých firem do zabezpečování jejich chodu. Vzhledem k tomu, že se tento fenomén stává čím dál tím častějším jevem, je nutné hledat příčiny tohoto chování a vyvozovat z něj též důsledky. Cílem tohoto článku je analyzovat místo a úlohu společnosti GEBB [8] při zabezpečení potřeb obrany.

Ještě donedávna byly prakticky armády všech států „relativně“ soběstačné a uzavřené společnosti. Tento pohled se však mění právě v důsledku vysoké specializace, kdy se vojáci v důsledku zavádění nových systémů prvořadě soustřeďují na plnění klíčových vojenských úkolů a prakticky všechny armády světa se stávají čím dál více přístupnější firmám ze soukromé hospodářské sféry při zabezpečování pomocných, nevojenských činností.

## I. Vývojové tendence v prostředí armády SRN

Ukončení konfliktu mezi Východem a Západem završeného pádem berlínské zdi dne 9. listopadu 1989 znamená v dějinách začátek nové bezpečnostně-politické éry. To platí obzvláště pro Německo, které bylo po dobu 28 let rozděleno do dvou nepřátelsky smýšlejících vojensko-politických bloků. Od roku 1990 je sjednocené Německo obklopeno pouze „spřátelenými“ státy a zůstává stejně jako předtím členem Severoatlantické aliance – NATO.

Po rozpadu bipolarity zaujímá SRN novou pozici. Dochází k rychlé změně paradigmat bezpečnostní politiky. Na summitu NATO v červenci 1990 byla v londýnské deklaraci všem členským zemí doporučena revize vojenské strategie a koncepce výstavby armády. [2] Po té této revizi klíčovou úlohou armády zůstává i nadále zabezpečení suverenity a svrchovanosti státu.

V listopadu 1991 se v Římě ujednotilo 16 suverénních států na „nové strategické koncepci“, v němž je oficiálně stanoveno, že vedle obrany území a diskuze s nečlenskými státy je další prvek bezpečnostní politiky státu též vojenská a politická spolupráce. [3]

V roce 1994 předložila spolková vláda politický koncepční podklad pro reformu Bundeswehru tzv. Bílou knihu. [4] V této knize je uvedena zmínka o dvou hlavních vojensko-politických funkcích. Na jedné straně má být Bundeswehr schopen krátkodobě přispívat ve spolupráci s ostatními členy NATO k zvládnutí pravděpodobných mezinárodních krizí

a konfliktů, a na straně druhé musí disponovat ve stejný okamžik dostatečným počtem sil pro případ ohrožení Německa. [5]

Aby mohl Bundeswehr tyto úkoly plnit, musel být rozdělen do tří kategorií – již stávající síly rychlé reakce, dále zčásti mobilizačně vytvářené hlavní obranné síly a základní vojenskou organizaci, která byla zodpovědná za vzdělání a vyzbrojení jednotky (vojenské školy, univerzity Bundeswehru, výzkumné ústavy ...)

Z hlediska strukturálních změn znamenala tato reforma pro Bundeswehr snížení počtů ze stávajících 370 000 na 340 000 vojáků, z nichž 53 600 mělo působit v silách rychlé reakce, což s sebou přinášelo i nutné změny v oblasti vzdělání a dále i inovaci výstroje a výzbroje. [6]

Impulz pro transformaci Bundeswehru dodala výše zmíněná londýnská deklarace z roku 1991, ze které následně vycházela SPPO (Směrnice pro plánování obrany). V důsledku požadavků vycházejících z SPPO docházelo i k neustálému snižování rozpočtu rezortu.

Reforma samotná byla zahájena v roce 1998, avšak částečná transformace probíhala již od roku 1995. Komise pro transformaci Bundeswehru byla pod vedením bývalého spolkového prezidenta Richarda von Weizäckera, který ve svém plánu transformace prosazoval rozvoj vyzbrojování a vyzbrojování a změnu struktury podle požadavků NATO i EU. V tomto období Bundeswehr působil v 650 posádkách, z nichž mělo být 166 posádek uzavřeno, což mělo přinést úspory ve výši jedné miliardy marek. Na provedení reformy komise kalkulovala časový horizont v délce trvání deset let a náklady 2-3 mld. marek ročně.

Pro zajištění úspěchu reformy bylo nutné najít nové alternativní zdroje financování pro podporu této transformace. Na podnět ministra obrany Scharpinga [7] byla v roce 2000 založena **Společnost pro vývoj, nákup a provoz, GEBB** (resp. g.e.b.b.), [8] jejímž prioritním cílem bylo tyto zdroje pro transformaci nalézt.

V únoru roku 2003 vystřídal v křesle stávajícího ministra obrany Rudolfa Scharpinga Peter Struck, který následně vydal nové SPPO, na jejichž základě má být reforma Bundeswehru dokončena do roku 2010. Konečný model počítá s 252 000 vojáky. Přeskupování organizačních struktur započalo hned na počátku roku 2004. Nový model počítá s vytvořením tří kategorií:

- zásahové jednotky pro operace vysoké intenzity v celkové síle 35 000 vojáků,
  - stabilizační jednotky v síle 70 000 vojáků a
  - podpůrné síly pro zabezpečení běžného chodu Bundeswehru v síle 137 500 vojáků.
- [9]

## II. Koncepty pro hospodárnost Bundeswehru

Bundeswehr můžeme chápat stejně jako jakoukoliv jinou firmu působící na trhu. Z tohoto důvodu musí tedy i pro Bundeswehr platit veškeré obecné zásady, které vycházejí z obecné ekonomie.

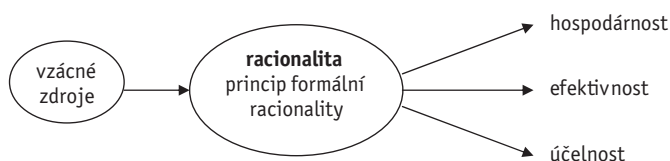
Ekonomie jako věda řeší problém vzácnosti ekonomických statků a omezenosti zdrojů a dále pak alokace těchto zdrojů s cílem obecně vyjádřeno maximálního uspokojení potřeb.

Organizace maximalizující užitek by se měla chovat racionálně. Racionalita chování se vyznačuje třemi charakteristikami:

- **hospodárností** – co nejnížším použitím zdrojů k zajištění stanovených úkolů s dodržением odpovídající kvality těchto úkolů,

- ❑ **efektivností** – použitím nejmenšího možného množství zdrojů pro dosažení nejvyššího možného užítka a
- ❑ **účelností** – použitím takových zdrojů, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Racionální jednání je tedy takové, které se vyznačuje vyváženou kombinací mezi hospodárností, efektivností a účelností.



**Obr. 1:** Příčiny hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti

Po pádu berlínské zdi a vytvoření jedné společné německé armády bylo též nutné vytvořit jediný postup myšlení a jednání a **optimální strukturu za účelem dosažení vyšší hospodárnosti**. V rámci Bundeswehru se však nemělo jednat pouze postupy založené na principu omezování tabulkových počtů personálu a techniky a jejich přesouvání z místa na místo, nýbrž o nalezení nových směrů jak v oblasti velení a řízení, tak v oblasti organizace.

Ve skutečnosti se jedná o nepřetržitý proces, který na základě zkušeností soukromého hospodářského sektoru porovnává veřejné a soukromé společnosti a hledá vyváženou kombinaci s cílem optimalizovat strukturu i procesy uvnitř organizace.

Zde jsou v demokratickém státě s dalekosáhlé tržně regulovaným hospodářstvím také hranice pro neomezené uspokojování uznaných kolektivních potřeb nebo státních úkolů, pokud je blahobyt a spokojenost jednotlivého občana hlavním cílem státního vedení, neboť v napětovém poli mezi neomezenými potřebami a skrovnými statky musí vést uspokojení všech potřeb, individuálních i kolektivních, k největšímu možnému užítku v národním hospodářství.

Příjem veřejného hospodářství (rozpočtu), a tím i finanční možnosti splnění státních úkolů jsou tak stále omezovány. Vede to nutně k tomu, že různé státní úkoly konkurují stále o největší možný podíl ze státních příjmů. Zde platí pro dané státní vedení uvádět různé cíle a účely, které vyžadují rozhodování o hospodářských statcích, do odpovídajícího pořádku, to jest stanovit stupnici potřeb a stanovit tím i míru jejich krytí.

Diskrepance mezi velkou četností existujících potřeb a „těsnými“ statky nutí tím veřejné hospodaření k hospodárnosti, tedy k racionálnímu ekonomickému jednání.

Takto podléhají také všechna opatření ke splnění státních úkolů ekonomické zásadě (princip racionality – princip hospodárnosti), tedy pravidlu, podle něhož se hospodaří, a to s cílem:

- ❑ dosáhnout největšího užítka (nejvyššího možného stupně krytí potřeb) danými prostředky = **principu MAXIMA** nebo
- ❑ s nejmenšími možnými prostředky uspokojit určitou potřebu = **principu MINIMA**.

Význam, který má jednání podle principu hospodárnosti zejména pro rezort obrany, je jasný z následujícího údaje: v běžných cenách vojenský rozpočet od roku 1990 klesl o 20 %.

Nepochybně prostředky a metody státních úřadů a kameralistiky nepostačují k tomu, aby bylo principu hospodárnosti ve veřejných financích použito.

Tento poznatek vedl k tomu, aby se pro plnění státních úloh pověřenými orgány využívalo stále větší měrou plánovacích metod a postupů, jež umožňují vedení průmyslových velkopodniků provozovat transparentní, pružnou a riziko omezující podnikatelskou politiku.

Tak bylo ve spolkovém ministerstvu obrany započato s výstavbou plánovacího systému, který měl sloužit jako předpoklad k přípravě rozhodnutí v oblasti nejvyššího velení.

Plánovací systém pro spolkovou armádu spojuje jednotlivé funkce a dílčí funkce plánování v integrovaný postup, který umožňuje další vývoj a řízení spolkové armády v souladu se stanovením cílů bezpečnostní politiky a zachováním principu hospodárnosti.

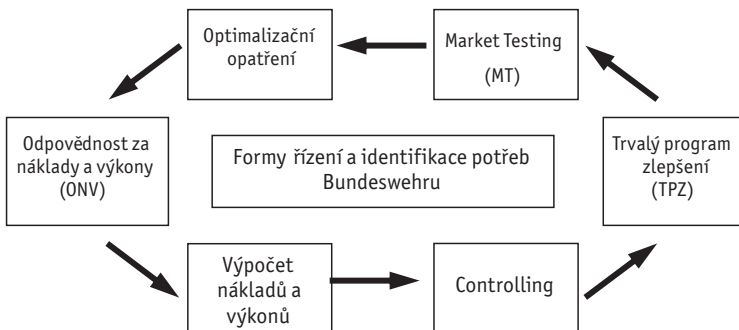
Cíle plánovacího systému je možno shrnout takto:

- ❑ zajištění pružného plánování,
- ❑ fundované rozhodování v jednotlivostech,
- ❑ hospodárné vedení provozu,
- ❑ kritické posuzování a stále zlepšování organizace provozu,
- ❑ všestranná kontrola jakož i včasné informace, které umožňují rychlé uzpůsobení proměnlivých poměrů.

Jelikož však běžné praktiky správní byrokracie a kameralismu nepostačují k realizaci těchto cílů, byly kromě plánovacího systému spolkové armády současně vyvinuty účty nákladů s dílčími částmi propočtu skutečných účtů, plánovaných účtů a statistiky nákladů.

Tyto se zabývají kontinuálně celkovou oblastí provozu spolkové armády. Systém, význam, úkoly a průběh propočtu nákladů na spolkovou armádu jsou předmětem tohoto pojednání.

Za tímto účelem byl v roce 1990 vyvinut „nový model řízení“, který byl určen převážně pro malé organizace, jež se ocitly ve finanční tísní. Od roku 1990 do roku 2006 se rozpočet Bundeswehru zmenšil o více jak 20 %, protože i Bundeswehr musí rozdělovat jednotlivé zdroje, na určité položky prostředky rozpočtu nevystačovaly. Bundeswehr tedy vytvořil pro svoji organizaci též model, který vycházel z obecných zásad a principů nového modelu řízení, a ten aplikoval do praxe.



**Obr. 2:** Model řízení Bundeswehru [10]

Model je založen na principu porovnání nákladů a výkonů, aby bylo možné sledovat ekonomické ukazatele hospodaření Bundeswehru. Na základě výsledků hospodaření Bundeswehru vydal ministr obrany Volker Rühle [11] pokyn k racionalizaci Bundeswehru podle provozně

ekonomických hledisek, tj. porovnání hospodaření Bundeswehru s hospodařením firem soukromého hospodářského sektoru.

## Market Testing

Jednu dílčí složku tohoto konceptu tvoří metodologický postup zvaný Market Testing (MT). Jedná se o postup sloužící k odbornému posouzení, zda určitá privatizaceschopná práce, kterou dosud Bundeswehr vykonával, nebo která má být v budoucnu pro Bundeswehr vykonávána, může být případně pro tento rezort prováděna hospodárněji soukromou třetí stranou (*outsourcing*), nebo naopak, zda některá práce dosud pro Bundeswehr vykonávaná soukromou třetí stranou může být hospodárněji vykonávána samotným Bundeswehrem (*insourcing*). Přitom se provádí výběr ekonomicky nejvýhodnějšího dodavatele, a to zpravidla cestou soutěže mezi externími a interními uchazeči. (§ 7 BHO). [12] Market Testing je vlastně směrnici pro ekonomickou prověrku.

Před přikročením k Market Testingu je však nejprve nutné zjistit, zda-li se ve skutečnosti jedná o oblast či činnost, ve které je Market Testing možné provést. Daná oblast popř. činnost musí být v souladu s koncepcí Bundeswehru a nesmí Bundeswehr z ekonomického hlediska omezovat při plnění klíčových úkolů a dále se dají očekávat úspory v porovnání s původním stavem. Provádění Market Testingu je též závislé na čase. Podle délky trvání se rozlišují komplexní akce v délce trvání 1-2 roky, dále Market Testing akcí s jednoduchou strukturou (1/2-1 rok) a další případy Market Testingu (1/4-1/2 roku).

V obecné rovině je možné provádění Market Testing rozčlenit do tří základních fází:

1. *Přípravná fáze* (dochází k identifikaci potřeb MT).
2. *Soutěžní fáze* (soutěž jednotlivých konkurentů a výběr neoptimálnější varianty).
3. *Realizační a kontrolní fáze* (na základě porovnání skutečných ekonomických ukazatelů s plánovanými, a to až uve vztahu náklady-náklady, náklady-výkony nebo výkony-výkony).

Cílem Market Testingu je tedy snížení provozních nákladů a zvýšení výkonnosti cestou orientace na nejdůležitější úkoly rezortu obrany. Lze ho také chápat jako příspěvek spolkové vlády k modernizaci státní správy. Tato metoda má přispět k odhalení slabých míst v řízení a hospodaření rezortu, k identifikaci růstového potenciálu, k dosažení efektivního využití lidských, finančních a materiálových zdrojů. Na základě výsledků MT jsou následně prováděna optimalizační opatření.

## Odpovědnost za náklady a výkony (ONV)

Druhou část koncepcí modelu vedoucího k racionalizačním opatřením v Bundeswehru tvoří postup zaměřený na náklady a výkony. Nazývá se odpovědnost za náklady a výkony. Tento model nahlíží na srovnání nákladů a výkonů dvěma dílčími způsoby: a) snížení nákladů při stejných výkonech, b) zvýšení výkonů při stejných nákladech.

V obou případech jsou však náklady a výkony spatřovány jako prvek, který má na hospodárnost základní vliv. Klíčovou úlohu v tomto konceptu sehrávají řídicí pracovníci na všech úrovních řízení. Tito ponесou zodpovědnost za rozpočet na svých úrovních řízení. Výchozím

předpokladem pro aplikaci tohoto konceptu se stává však dostatek, včasnost a aktuálnost informací o nákladech a výkonech a schopnost velitelů všech stupňů motivovat velitele nižších organizačních celků k dosahování vyšší hospodárnosti na základě obou výše uvedených způsobů.

## Nástroje pro optimalizaci Bundeswehru

Za účelem porovnávání nákladů a výkonů, které jsou nezbytné pro sledování hospodárnosti, jsou u Bundeswehru v rámci odpovědnosti za náklady a výkony využívány dva nástroje, které jsou zevrubně popsány níže.

### Výpočet nákladů a výkonů (VNV)

Prvním z těchto nástrojů je metoda označovaná jako výpočet nákladů a výkonů. Pomocí této metody jsou náklady přiřazovány k jednotlivým výkonům. Výpočet nákladů a výkonů poukazuje na vzájemnou propojenost plánovaných a skutečně spotřebovaných zdrojů. Kromě tohoto úkolu, kdy se prostřednictvím výpočtu nákladů a výkonů analyzují náklady a výkony, tento nástroj slouží též k plánování a přiřazování nákladů k jednotlivým výkonům a následně též ke kontrole. Aby bylo možné co nejpřesnější sledování těchto veličin, sledují se náklady nejen vzhledem k aktuálnímu časovému resp. účetnímu období, ale porovnávají se i s obdobími minulými, což umožňuje sledovat mj. vývoj těchto nákladů v závislosti na nákladech celkových.

Na základní úrovni můžeme sledovat pět druhů nákladů:

- personální,
- materiálové,
- provozní náklady na infrastrukturu,
- kapitálové a rizikové náklady a
- ostatní náklady na externí služby.

Personálními náklady se rozumí veškeré náklady vyplácené všem osobám zaměstnaným rezortem obrany. Za náklady materiálové se považují veškeré zboží a služby pořízené z rozpočtu rezortu jako např. PHM, munice, proviant ... Provozní náklady představují veškeré prostředky vynaložené na provoz pracoviště (vytápění, elektřina, voda ...).

Kapitálové a rizikové náklady jsou tvořeny tzv. kalkulatorními náklady kromě personálních kalkulatorních nákladů, které jsou nezbytné pro správné zjišťování spotřeby zdrojů na pracovišti.

Ostatními náklady na externí služby se rozumí všechny náklady které nejsou uvedeny v žádné z výše zmíněných kategorií. Všechny tyto druhy nákladů jsou za účetní období přiřazována jednotlivým nákladovým střediskům. [13]

### Trvalý program zlepšení (TPZ)

Druhým nástrojem pro zvyšování efektivnosti a hospodárnosti v rámci konceptu ONV je tzv. trvalý program zlepšení. Jedná se o postup, u kterého dochází k zapojování zkušeností a tvůrčího potenciálu všech pracovníků Bundeswehru.

Návrhy na trvalý program zlepšení mají za úkol:

- a) zajistit, popř. zvýšit hospodárnost plnění úkolu,
- b) zachovat, popř. zvýšit kvalitu práce,
- c) zachovat, popř. zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců,
- d) zlepšit bezpečnost provozu, bezpečnost práce a ochranu životního prostředí.

Ve skutečnosti se tedy jedná o postup, kdy pracovníci Bundeswehru předkládají neustále návrhy a podněty, jejichž cílem je neustálé zlepšování pracovního potenciálu a kvality práce, což se ve finále opět odráží v nákladech. Trvalý program zlepšení však nenahrazuje jiné zavedené postupy k dosažení změn, které jsou v současnosti aplikovány. Typickým příkladem je zavádění norem STANAG. [14]

Charakteristickým rysem je však na rozdíl od normy STANAG, že při trvalém programu zlepšení jsou do procesu racionalizace práce zapojováni všichni pracovníci Bundeswehru, kteří mají podnětné návrhy. Tato skutečnost vede k rozvoji jak tvůrčí iniciativy, tak angažovanosti pracovníků do komplexní problematiky hospodárnosti Bundeswehru.

## Controlling

V obecné rovině chápeme pod pojmem controlling (z anglického *to control* - regulovat, usměrňovat) rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma. Tito kontrolují podnik jako celek. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. [15]

Jinak tomu není ani v případě Bundeswehru. Při controllingu využívá Bundeswehr jako vstupní data výpočtu nákladů a výkonů a napomáhá tak zjištění přesného obrazu o stavu nákladů.

Pro splnění základního poslání využívá Bundeswehr při controllingu celou paletu různých nástrojů pro zjednodušení rozhodování při optimalizaci podniku:

- výpočet nákladů a výkonů,
- systémy ukazatelů,
- hospodaření s prací a časem,
- rozpočtování nákladů a výkonů,
- mimořádné analýzy,
- trvalý program zlepšení.

Výpočet nákladů a výkonů sleduje nákladové a výkonové toky, znázorňuje je a kontroluje je. Tím poskytuje informace pro efektivní uplatnění zdrojů při provádění výkonů.

Systémy ukazatelů jsou založeny na principu porovnávání jednotlivých pracovišť Bundeswehru jak se svými vlastními organizačními celky, tak s celky z vnějšího prostředí s cílem zabezpečení efektivního chodu.

Hospodaření s prací a časem se opírá o zlepšení podmínek lidského faktoru v závislosti na čase, kdy se snaží v daném čase co nejefektivněji využívat pracovní kapacity, a tím i lidský potenciál. Rozpočtování nákladů a výkonů tvoří též důležitou oblast controllingu. Pod tímto pojmem rozumíme sestavení plánu ze zadaných nebo dohodnutých veličin množství a hodnot vykazující náklady pro danou část organizace.

Při mimořádné analýze se využívají v protikladu s výpočtem nákladů a výkonů za účelem zjištění výhodnosti různých alternativ při realizaci jednotlivých investičních rozhodnutí.



I za použití trvalého programu zlepšení dochází k optimalizaci chodu Bundeswehru na základě podněcujících návrhů, a proto je i tento nástroj důležitou součástí controllingu.

### III. Místo a úloha společnosti GEBB v procesu zapojování vnějších zdrojů

Od roku 1990, kdy se v SRN vytváří jednotná armáda, se již však i vzhledem k tomu, že je Německo obklopeno samými spřátelenými státy, vytrácí potřeba obrovské armády a Německo se stejně jako Česká republika o několik let později zařazuje do kategorie armád „M“ (= mladá, malá, moderní, mobilní).

Na základě aliančních požadavků má však německá armáda tvořit jednu ze základních složek aliančních sil rychlé reakce. Výzbroj německého Bundeswehru je nejednotná a potřebuje se ujednotit. Technika je nejednotná, zastaralá a vyžaduje vysoké náklady na údržbu.

Reforma Bundeswehru se tedy po roce 1990 stává neodvratnou záležitostí, a to nejen v oblasti výzbroje a výstroje, ale též v oblasti organizační struktury. Z těchto, ale i jistě i dalších příčin vzniká potřeba alternativního financování reformy a jako důsledek spatřujeme právě zapojení soukromých firem, které jsou schopny určitě oblasti zabezpečovat efektivněji než Bundeswehr sám.

Oblasti civilních služeb Bundeswehru zahrnují celkem 43 % celkového rozpočtu Bundeswehru. [16] Jako důsledek byla pro zabezpečení potřeb armády a dosažení co největší míry hospodárnosti a efektivnosti 22. 8. 2000 založena již zmiňovaná společnost GEBB, s.r.o., jejímž úkolem je dosažení co největších úspor při pokrytí potřeb a provozu Bundeswehru.

Přitom se Bundeswehr zbavuje činností především v oblasti služeb, které nepatří mezi nejdůležitější vojenské činnosti. GEBB tvoří v podstatě hranici mezi Bundeswehrem a civilním sektorem a snaží se za spoluúčasti privátního sektoru iniciovat a prosazovat řešení, která jsou prospěšná pro celou společnost, tzn. že Bundeswehr vyčleňuje služby, jež nemusí bezpodmínečně zabezpečovat sám a realizuje je za účasti soukromých firem.

Jedná se o tzv. veřejno-soukromé partnerství (VSP). Tím získává armáda k dispozici také firemní *know-how* a kapitál.

Z oblasti působení GEBBu je možné hned v úvodu vysledovat několik možných příčin vzniku této organizace:

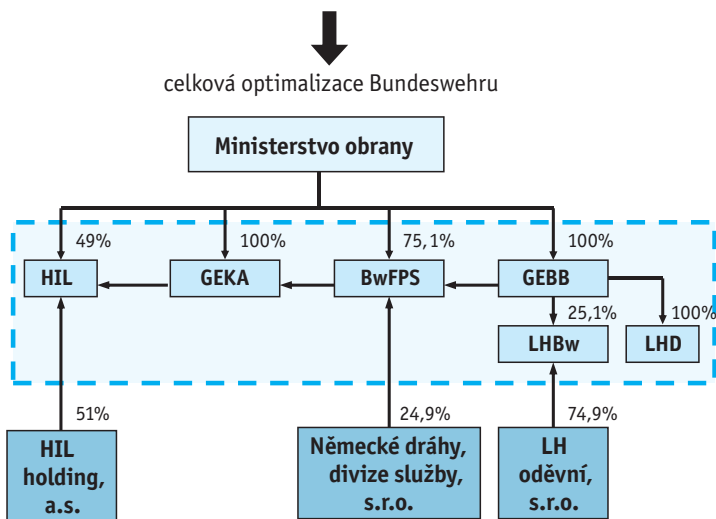
1. Podpora Bundeswehru při plnění klíčových úkolů armády.
2. Zajištění investičních příležitostí Bundeswehru i soukromého hospodářského sektoru.
3. Snížení provozních nákladů.
4. Snížení vázaného kapitálu ⇒ uvolnění prostředků pro investice.
5. Zajištění dodatečných výnosů pro Bundeswehr.
6. Kontrola hospodaření Bundeswehru.

### Dceřinné společnosti GEBB

V roce 2002 byly v rámci GEBB založeny dvě dceřinné společnosti: Bw Fuhrpark Service, s.r.o. a LH Bundeswehr Bekleidungs, s.r.o. Nyní je tedy GEBB řízena jako holding se 4000 spolupracovníky ze soukromé hospodářské sféry a vykonává dohled nad svými dceřinnými



firmami. Činnost GEBBu, resp. jeho dceřinných společností, je tedy zaměřena především do následujících dvou oblastí podnikání. Jedná se o: a) vozový park, b) výstroj.



**Vysvětlivky:**

GEBB – Společnost pro vývoj, nákup a provoz, s.r.o.

HIL – Heeresinstandsetzungslogistik, s.r.o. [17]

GEKA – Společnost pro likvidaci chemických bojových látek, s.r.o.

BwFPS – Společnost pro provoz vozového parku Bundeswehru, s.r.o.

LHBw – LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft, s.r.o.

LHD – LH Dienstbekleidungs, s.r.o.

**Obr. 3:** Struktura GEBB holding

## GEBB a vozový park

Bundeswehr patří mezi organizace, které disponují největším vozovým parkem v SRN. Ozbrojené síly disponují celkem více než 100 000 vozidly. Jedná se o počty, které byly většinou stanoveny pro případ nasazení v dobách studené války a v současné době již nemají efektivní využití. Osobní automobily mají v průměru 10 let, nákladní 16 let. Více než 2000 osobních a 14 000 nákladních vozidel je starších 20 let.

Vzhledem k zůstatkové hodnotě tohoto majetku se již nevyplatí investovat ani do nákupu náhradních dílů. Zhruba třetina vozového parku je v opravě. Podle analýz dosahuje vytížení vozidel v Bundeswehru asi 10 až 25 % zatížení srovnatelných vozidel v civilních firmách. [18]

Za účelem efektivnějšího zabezpečení mobility vojsk vznikla v červnu roku 2002 Bw Fuhrpark Service, s.r.o., firma, v níž 75,1 % vlastní GEBB a 24,9 % Deutsche Bahn. Cílem je dosáhnout takového stavu, aby se vždy ve správnou dobu na správném místě nacházel dopravní prostředek, který umožní splnit dané úkoly.

V cílové podobě bude zabezpečovat potřeby Bundeswehru 50 000 vozidel rozmístěných ve 24 dopravních střediscích po celém Německu. K 31. prosinci 2005 zabezpečoval Fuhrpark Service, s.r.o. potřeby Bundeswehru s téměř 23 000 vozidly, z nichž bylo 17 100 nových, což značilo oproti roku předchozímu nárůst nových vozů o 1100 ks. [19]

Mobilita v Bundeswehru je pro dnešní potřeby zabezpečována třemi způsoby.

**První skupina** – sem patří vozidla, která jsou neustále k dispozici. Disponují jimi decentralizované vozové parky a tato vozidla jsou dlouhodobě najímána.

**Druhá skupina** – v případě krátkodobého nárůstu požadavků na dopravu, jsou tyto vykryty tzv. vozidly „na zavolání“ z dopravního střediska. Prvotřídní servis v krátkém čase pak představuje dodání vozidla podle potřeb zákazníka bez/s řidičem z dopravního střediska.

**Třetí skupina** – jedná se o tzv. „carsharing“, kdy vozidla zůstávají zákazníkovi k dispozici dle jeho potřeb na základě jeho objednávky. Pro tuto skupinu je vyčleněno 1800 vozidel umístěných v decentralizovaných vozových parcích. [20]

Dopravní středisko lze chápat jako nadregionální instituci, která disponuje obrovským vozovým parkem na velkém území. Pokrývá potřeby celého regionu. Je provozováno Bw Fuhrpark Service, s.r.o. Disponuje nejen vlastními, ale také krátkodobě najímanými automobily. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že v Bundeswehru se bude možné setkat s pestrobarevnými automobily. Vozidla pro plnění taktických úkolů zůstanou zbarvená podle taktických potřeb Bundeswehru, což však není nutnost vyžadovaná při plnění úkolů běžného mírového života nevojenského charakteru, např. pro přepravu náhradních dílů, potravin nebo oblečení.

Úspěch této společnosti lze spatřovat mj. v následujících směrech:

- ❑ Průměrný kilometrový výkon osobních automobilů 9000 km u Bundeswehru před rokem 2002 vzrostl v roce 2003 na 26 000 km.
- ❑ Celkové náklady na vozidlo na km klesly z 38 centů na 31 centů, tj. o 20%.
- ❑ 24 dopravních středisek a dodatečně 126 servisních stanic.
- ❑ Výkon vozidel Bundeswehru narostl o 190% oproti stavu před rokem 2002.

Roční kilometrový proběh vzrostl v roce 2003 na 26 000 km z původních 9000 km před rokem 2002. [21]

## GEBB a výstroj

Na základě spolupráce mezi ministerstvem obrany a GEGB byl vytvořen nový koncept zabezpečení výstrojním materiálem, jehož páteří je dceřinná společnost LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft založená 13.8.2002. Jejími akcionáři jsou se 74,9% podílem konsorcium firem Lion Apparel Deutschland a Hellmann Worldwide Logistics. Ministerstvo obrany je s 25,1% menšinovým vlastníkem. [22] Cílem je reorganizace výstrojního zabezpečení Bundeswehru, přičemž se již v roce 2004 jednalo zhruba o 1950 a předpokládá se další nárůst položek výrobků. [23]

Společnost LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft plní v rámci Bundeswehru následující cíle:

1. Dosáhnout lepšího poměru mezi cenou a užítkem při nákupu výstroje.
2. Zkrátit objednávací lhůty.
3. Snížit skladové kapacity a stavy.
4. Zajistit zásobování výstrojí pro vojáky a civilní zaměstnance ve správném čase, na správném místě, nejefektivnějším způsobem a v kvalitě požadované zákazníky, tj. Bundeswehrem. [24]

Již z následujících cílů vyplývají i některé úkoly, do nichž společnost LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft směřuje své hlavní úsilí. Jedná se především o následující oblasti působení:

- ❑ plánování výroby a odbytu podle potřeb Bundeswehru,
- ❑ podpora vývoje nových artiklů a koordinace zavádění nových výrobků na trh,
- ❑ zavádění nových výrobků,
- ❑ řízení kvality výrobků,
- ❑ příprava inovačních návrhů,
- ❑ spravování oděvních center a všech ostatních skladovacích zařízení,
- ❑ rozdělování zboží a transport,
- ❑ rychlé čištění a oprava výstrojních součástí,
- ❑ vypracování a provádění optimalizačních procesů,
- ❑ zavádění nových informačních technologií a systémů,
- ❑ zavádění manažerských metod ze soukromého hospodářského sektoru,
- ❑ servis pro vojáky a občanské zaměstnance v oblasti dislokace,
- ❑ zřízení a vedení personálního oddělení za účelem cíleného přizpůsobení počtu personálu. [25]

Tato společnost může také z důvodu zachování stávajících popř. vytvoření nových pracovních míst uzavírat obchody i mimo Bundeswehr. Již po dvou letech provozu se prokázaly výsledky hospodaření, které znamenaly za pouhé první dva roky úspory ve výši 175 mil. eur. Po 4 letech hospodaření byly dosaženy úspory v celkové výši 360 mil. eur, přičemž celkový původní plán, který byl zpracován na dobu 12 let do roku 2014 předpokládal úspory ve výši 718 mil. eur.

Z prvních čtyř let provozu je tedy patrné, že celkové úspory v současnosti převyšují plánované úspory v porovnání s původním plánem o 65 % a i v budoucnu budou tyto úspory překročeny o dalších několik desítek procent. [26]

Dále také představovala tato reforma oděvního průmyslu pro Bundeswehr snížení počtu personálu k zabezpečení potřeb Bundeswehru z 3155 osob před rokem 2002 na 2240 v roce 2004.

Výhledy do budoucna však počítají s dalším snižováním počtů zaměstnanců na 1100 osob - tento cílový stav by měl být dosažen v roce 2014. V důsledku této reformy a vzniku firmy LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft došlo též k markantnímu snížení vadného zboží a dodací lhůty pro vystrojování 20 000 rekrutů v každém čtvrtletí jsou plněny z více jak 99 %.

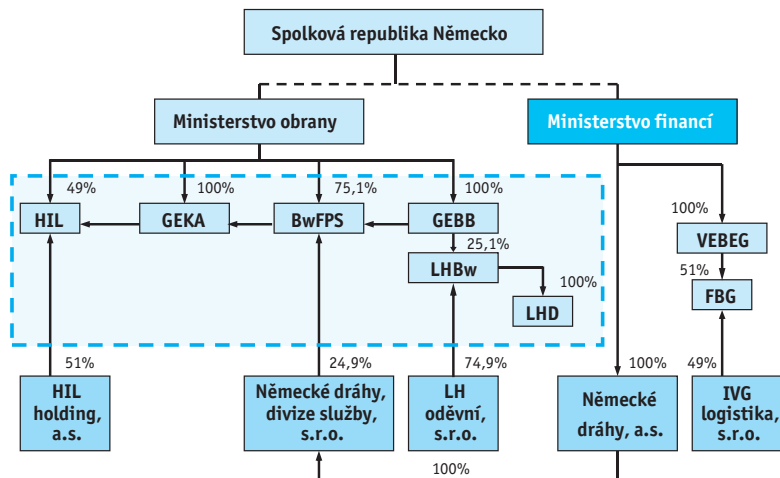
Společnost je řízena centrálním skladem prostřednictvím servisních stanic, jejichž počet klesl od roku 2002 z původních 174 na 124 a jako cílový stav se předpokládá do roku 2014 méně než 100 stanic.

LHBw, s.r.o. rozšířila svoji nabídku a díky zavádění nových technologií jak do procesu výroby tak procesu distribuce, je konečným odběratelům umožněn i nákup výstrojních součástí prostřednictvím on-line shopů.

V letech 2002-2005 bylo díky všem opatřením v rámci výstrojního managementu ušetřeno 265 mil. eur z rozpočtu rezortu obrany. V letech 2002-2014 jsou očekávány výnosy v rámci rozpočtu ministerstva obrany ve výši zhruba 718 mil., přičemž za první dva roky tyto úspory činily 99 mil. eur. [27]

Z uvedených výsledků hospodaření výše zmíněných dceřinných společností firmy GEBB je patrné, že aplikování outsourcingu do podmínek Bundeswehru vykazuje nemalé úspory celého rezortu.

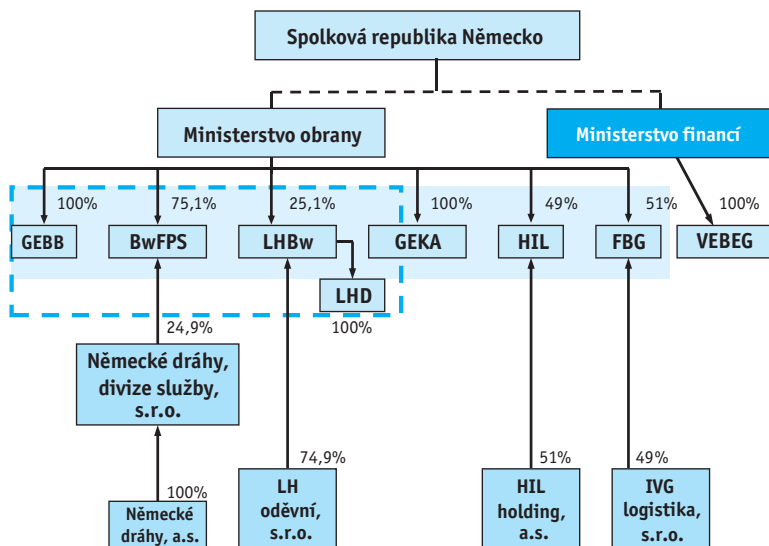
V současnosti GEBB pracuje i na dalších projektech, v nichž hledá další možné oblasti pro převedení know-how firem ze soukromé hospodářské sféry do podmínek armády. Tuto skutečnost vyjadřuje schéma na obr. 4.



**Vysvětlivky:**

- HIL - Heeresinstandsetzungslogistik, s.r.o.
- GEKA - Společnost pro likvidaci chemických bojových látek, s.r.o.
- BwFPS - Společnost pro provoz vozového parku Bundeswehru, s.r.o.
- GEBB - Společnost pro nákup a provoz, s.r.o.
- LHBw - LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft, s.r.o.
- LHD - LH Dienstbekleidungs, s.r.o.
- FBG - Fernleitungs-betriebsgesellschaft, s.r.o.
- VEBEG - Verwertungsunternehmen des Bundes, s.r.o. [28]

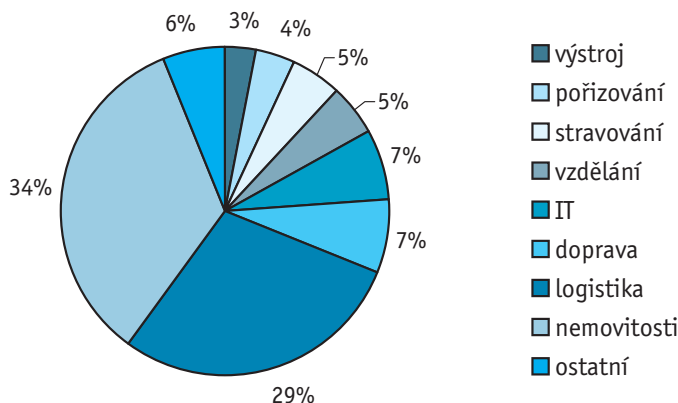
Obr. 4: Zastoupení soukromých firem v rezortu obrany (stav k 30. 10. 2006) [29]



Obr. 5: Budoucí podíl firem (cílový stav)

Jak je patrné z předešlých schémat, není společnost GEBB jediná firma, která se podílí na zabezpečování potřeb Bundeswehru. Úsporná resp. racionalizační opatření se provádí ve všech oblastech, kde je možné dosáhnout jisté výše úspor. GEBB zde figuruje jako zadavatel popř. řešitel projektů na zjištění efektivnosti vytipovaných oblastí, ve kterých je možné realizovat úsporná opatření. Činnost rezortu obrany je však podporována i ze strany ministerstva financí. Společnost FBG provozuje pro Bundeswehr produktovody a zároveň přepravuje a skladuje pro Bundeswehr letecké a pozemní pohonné hmoty. Tato společnost má však v budoucnosti přejít pod správu rezortu obrany.

Dále jak bylo uvedeno na začátku článku, je v současnosti GEBB řízen jako holdingová společnost se dvěma dceřinými společnostmi. Na základě požadavku oddělení pro modernizaci, které je přímo podřízenou složkou ministerstva obrany, má v průběhu procesu transformace a modernizace dojít kromě modernizace vybavení též ke zúžení struktur a mj. změně systému řízení. V rámci této změny má dojít ke zjednodušení řídicího aparátu a odstranění přebytečné míry byrokratizace. Tato změna postihne v konečné fázi i společnost GEBB, která nebude již nadále jako mezičlánek řídit činnost společností Bw Fuhrpark, s.r.o. a LH BW, s.r.o. Jejím klíčovým úkolem bude do budoucna pouze sledování soukromé hospodářské sféry a analyzování „slabých článků“ Bundeswehru a další činnost v oblasti komercializování nevyužívaných vojenských prostor, kde GEBB dosáhl velkých výsledků. [30]



**Obr. 6:** Portfolio služeb Bundeswehru

## Projekty GEBBu

GEBB tedy na základě požadavku Bundeswehru začíná prosazovat *know-how* civilního rázu do armády za účelem zvýšení hospodárnosti a efektivnosti rezortu obrany. Před započítím projektu však nejprve realizuje výzkum trhu za účelem srovnání hospodaření a podle potřeby posléze provádí racionalizační opatření. V současnosti realizuje GEBB projekty v následujících oblastech.

- nemovitosti,
- stravování,
- služební cesty,
- logistika,
- vzdělávání,
- výnosové projekty,
- letecká pohotovost,
- informační technologie.

## Správa nemovitostí

Bundeswehr disponuje v současné době asi 2500 nemovitostmi, včetně pozemků o rozloze asi 320 000 ha, což odpovídá zhruba jednomu procentu území SRN. Zastavěná plocha budov činí asi 39 mil. m<sup>2</sup>. Na rozvoj, údržbu a provoz nemovitostí vydává rezort obrany ročně kolem tří miliard eur. Na správě a provozu tohoto majetku se podílí více než 17 000 civilních zaměstnanců.

Jak je patrné z obr. 6, představují nemovitosti 34 %, tj. cca jednu třetinu služeb Bundeswehru. Portfolio nemovitostí je optimalizováno cestou prodeje nepotřebných zařízení. Prostředky takto získané jsou používány na nové investice a opravy nemovitostí. Mají být také zpřístupněny nové možnosti financování díky účasti investorů nebo zapojením cizího kapitálu.

Za účelem efektivního hospodaření s nemovitým majetkem byl vypracován koncept, který je označován jako „Nový management nemovitého majetku“. [31] Tento koncept od sebe odděluje jednotlivé úkoly a rozeznává následující funkce:

- ❑ **Uživatele** – Bundeswehr rozhoduje o využití posádek. K tomu si najímá nemovitý majetek a objednává služby v rámci pevně stanoveného rozpočtu na obranu.
- ❑ **Vlastníka**, který pronajímá nemovitý majetek Bundeswehru a dle domluvy s uživatelem financuje stavební investice a údržbu, pronajímá nepotřebné pozemky.
- ❑ **Poskytovatele služeb a provozovatele výkonů** také pro subjekty mimo Bundeswehr. [32]

V oblasti správy nemovitostí Bundeswehru plní GEBB tři úkoly:

- ❑ příprava modernizačních modelů a modelů nové výstavby,
- ❑ vypracování řešení pro účinný „facility management“,
- ❑ zajištění odbytu nevyužívaných nemovitostí.

Jako jeden z několika typických příkladů lze uvést nakládání s (v důsledku reorganizace a snížení počtů armády) již více nevyužívanými kasárenskými objekty. Zpravidla na návrh příslušného funkcionáře či z vlastní iniciativy zpracovává GEBB „test vhodnosti“ objektu pro různé projekty, z nichž je vybrán posléze ten nejoptimálnější. Úkolem GEBBu je však i příprava veškeré potřebné dokumentace a podkladů pro nadcházející rozhodnutí. Jedním z těchto objektů jsou např. kasárna Fürst-Wrede, na které byl zpracován projekt, který po dobu 20 let zahrnuje údržbu, provoz a financování objektu ze strany uživatele po celou dobu projektu.

Projekt samotný se skládá ze čtyř fází:

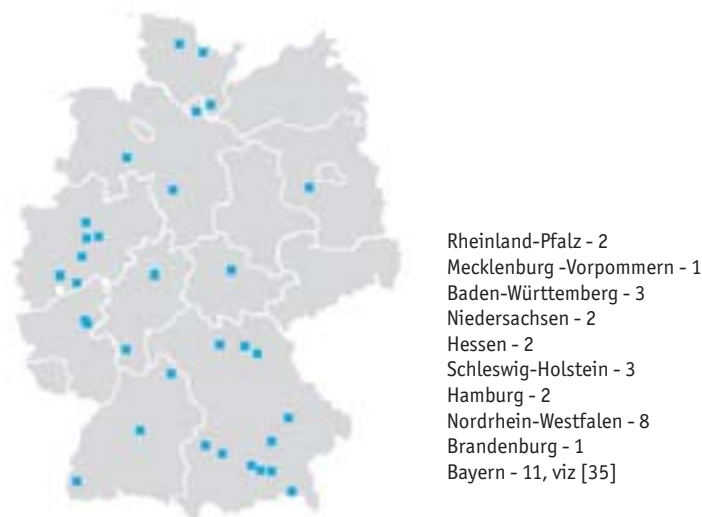
1. Zjištění potřeb a identifikace potřebných opatření.
2. Přípravná a koncepční fáze.
3. Vypsání výběrového řízení.
4. Implementace a následná kontrola.

Tento projekt běží již od října 2004 a v současnosti se nachází ve třetí fázi a předání nejlepšímu zájemci proběhne v prosinci 2007. [33]

Podobný je i osud hamburských kasáren Röttiger. Na základě průzkumu bytové a tržní situace v Hamburku a okolí byla identifikována potřeba výstavby 1200 bytových jednotek. Na základě dohody mezi ministerstvem obrany zastoupeném společností GEBB a městským

úřadem Hamburk byl pro kasárny Röttiger vypracován projekt na výstavbu 450-600 bytových jednotek především pro mladé rodiny s dětmi. Na ploše o celkové rozloze 55 ha mají vzniknout rodinné a řadové domy s výměrou 1500-1700 m<sup>2</sup>. Zbývajících 40 ha plochy nebude pokryto bytovou výstavbou, nýbrž budou v souladu se záměrem města sloužit jako kulturní prostranství určená pro výstavbu rekreačních zařízení a setbu zeleně. [34] V létě 2006 bylo vypsáno výběrové řízení na investory a realizace zakázky začne v průběhu tohoto roku.

Stejný je i osud ostatních nevyužívaných kasárenských areálů či areálů, kde se v důsledku reorganizace předpokládá vystěhování posádek. V konečném efektu zahrnuje portfolio Bundeswehru přes 600 vojenských prostorů, které již jsou či postupně budou uvolněny. Např. v Mnichově se jedná o rovnou desítku kasáren. Přehled o nabídce Bundeswehru znázorňuje schéma na obr. 7.



**Obr. 7:** Portfolio aktuálně nabízených prostor Bundeswehru

Lze říci, že objem rozpočtových prostředků, které GEBB v rámci výše zmiňovaných oblastí „spravuje“ a ovlivňuje, představuje ročně asi čtyři miliardy eur. Podle odhadu poradců z řad spolupracujících firem existuje předpoklad, že díky racionalizačním opatřením lze ušetřit v následujících deseti letech asi 1,5 mld. eur. Další prostor pro racionalizaci lze vysledovat v oblastech logistiky, stravování a nákupu nevojenských výrobků. Podíl těchto položek činí ročně z celkového rozpočtu Bundeswehru asi šest miliard eur. [36] Managementem nemovitostí se zabývají dvě centrální společnosti a čtyři regionální. [37]

## Stravování

Bundeswehr zajišťuje v současnosti stravování v cca 330 posádkách s asi 7000 civilními a přibližně 500 vojenskými spolupracovníky. Zajištění stravování vyžaduje však u Bundeswehru investici ve výši 430 mil. eur na přestavby, sanace, nové výstavby a zavedení nových technologií. Celkové náklady na zabezpečení chodu vojenských kuchyní představují 650 mil. eur ročně. [38] Dále se objevuje potřeba vojenského rázu, kdy vojenští spolupracovníci neplní



klíčové úkoly vojáka. Tyto aspekty vedou k tomu, že dnešní úroveň stravování může být nadále zabezpečována na základě nového managementu ve stravování. Srovnání s jinými velkými podniky dokazují, že zakázka na subdodavatele umožňuje úspory v oblastech infrastruktury, podnikových a personálních výdajů při minimálně stejné kvalitě služeb.

Úkolem GEBBu je v této oblasti naplnění následujících cílů:

- ❑ snížení stravovacích nákladů,
- ❑ zvýšení produktivity práce,
- ❑ odbourání investiční zácpy,
- ❑ zavedení vojenského kuchyňského personálu do jeho klíčových funkcí,
- ❑ zřízení procesní zodpovědnosti,
- ❑ stabilní kvalita certifikovaným zásobovacím systémem.

## Služební cesty

Bundeswehr provede ročně asi jeden milion služebních cest. Jelikož Bundeswehr využívá zpravidla cenově nejvýhodnější cestovní prostředky, pohybují se náklady za přepravu a přenocování níže než u civilních firem. Proti tomu ale jsou výdaje za správu služební cesty velmi vysoko, poněvadž se užívá neustále systém ručního zpracování. V červnu 2005 byl schválen ministerstvem obrany koncept na reorganizaci cestování za využití výpočetní techniky. Úkolem GEBBu je v této oblasti převzetí nákupu cestovních služeb, výstavba a provoz servisního centra pro služební cesty a poradenská činnost Bundeswehru. Pouze do konce roku 2007 se předpokládají úspory v rozsahu 1,2 milionu eur.

## Logistika

Logistika zahrnuje celkem 29 % nákladů portfolia služeb Bundeswehru a je druhou největší oblastí služeb po nemovitostech, které čítají rovných 34 %. Logistika má centrální význam pro udržení bojeschopnosti a operativnosti vojsk, a proto je na ni kladen velký důraz. V roce 2004 pověřilo ministerstvo obrany velitelství štáb ozbrojených sil a GEBB vytvořit optimalizační plán logistiky, který musí garantovat nasazení jednotek ozbrojených sil za každých podmínek. Celkem tento plán složený z 11 dílčích projektů předpokládá náklady v celkové výši 800 milionů eur ročně.

Přepracovaná koncepce výstavby logistiky je založena na použití nového výpočetního systému „standardní uživatelské softwarové rodiny“ (SUSR). Tento systém má mj. umožnit též nastavení jednotného plánovacího a řídicího systému logistiky, který je ještě v současnosti v Bundeswehru nejednotný. Za tímto účelem má posloužit i nový systém zpracování dat, tzv. supply chain management. Pod tímto pojmem se rozumí síťové propojení různých vojenských a civilních prvků, které mají společný cíl – vyrobit resp. přichystat produkt a poskytnout ho k dispozici zákazníkovi, přičemž za veškerý tok dat a materiálu v této síti zodpovídá Bundeswehr.

V souladu s reorganizací logistiky Bundeswehru byly stanoveny základní cíle nové logistické báze, které plně korespondují se záměry NATO i Evropské unie:

- ❑ výstavba mezinárodní logistické spolupráce,
- ❑ modernizace logistického systému Bundeswehru,
- ❑ další vývoj sil a prostředků logistiky. [39]

Zahájení realizace projektu na zvýšení efektivity logistiky započalo k 1. 1. 2005 a je rozčleněno do tří částí:

- ❑ **Manažerský systém shora-dolů** (top-down) – na základě současného a budoucího požadovaného stavu byl vyvinut a vystaven nový logistický systém s nejmodernějšími simulačními nástroji.
- ❑ **Rychlé operativní úspěchy zdola nahoru** (bottom-up) – v několika vlnách je každý sklad Bundeswehru sledován týmem expertů a následně optimalizován.
- ❑ **Kooperační modely** – hluboko sahající optimalizační opatření logistického systému vyžadují investice, avšak ty mohou být realizovány z rozpočtu ministerstva obrany pouze v omezené míře, což vyžaduje spolupráci s privátní hospodářskou sférou.

Optimalizace logistiky se prolíná všemi jejími oblastmi přes pořizování, skladování, distribuci, ale i speciální odvětví, jakými jsou např. kalibrace či katalogizace. Cílem lepšího logistického servisu pro nasazené síly a základní provoz jsou roční úspory až ve výši 300 mil. eur ročně. [40]

## Vzdělávání

Bundeswehr disponuje 35 samostatnými, vlastními silami zabezpečovanými vzdělávacími zařízeními. Na vzdělání připadá 5 % nákladů portfolia služeb Bundeswehru.

Na základě požadavku ministerstva obrany s cíli redukce nákladů, efektivita, racionalizace a inovace provedl GEBB prozkoumání provozu vzdělávacích zařízení a průběhu vzdělání. Realizace proběhla na modelu vzdušných sil a výsledky byly předány ministerstvu.

Pole působnosti GEBBu se však vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci, jež má za cíl zvýšení efektivity a racionalizace, opírá o vojenské studium a další vzdělávání vojáků. GEBB zde vlastně jako „nárazník“ mezi firmami ze soukromé hospodářské sféry a armádou a veškerá řešení se opírají o nejlepší zkušenosti.

## Výnosové projekty

Jak již bylo uvedeno dříve, disponuje v současnosti Bundeswehr 2500 nemovitostmi. Cílem výnosových projektů je pronajmout kdekoliv tyto nemovitosti za účelem dosažení nájemních poplatků čili úspor pro rezort obrany.

Tato opatření jsou realizována na základě projektů:

1. Mobilní operátoři.
2. Větrná energie.

V roce 2004 byla provedena jednání se všemi mobilními operátory a sepsána se všemi operátory rámcová smlouva na pronájem vojenských zařízení. V současnosti existuje po celém Německu cca 250 smluv o spoluužívání objektů armády pro zabezpečení funkční mobilní sítě, avšak portfolio objektů v současnosti ještě není zcela vyčerpáno. Zatímco před rokem 2004 činily příjmy z pronájmu vojenských objektů dva miliony eur, po sepsání rámcové smlouvy a provedení optimalizace činily tyto příjmy sedm milionů eur.

Větrná energie naplňuje spíše než privátně hospodářské cíle, cíle politické za účelem ochrany životního prostředí. V roce 2004 GEBB vybudovala koncept a zajistila společně

s ministerstvem obrany rámcové podmínky, na jejichž základě byla provedena prostřednictvím průmyslu důsledná analýza lukrativních oblastí. Plochy lukrativní pro výstavbu byly poměřovány podle kritérií:

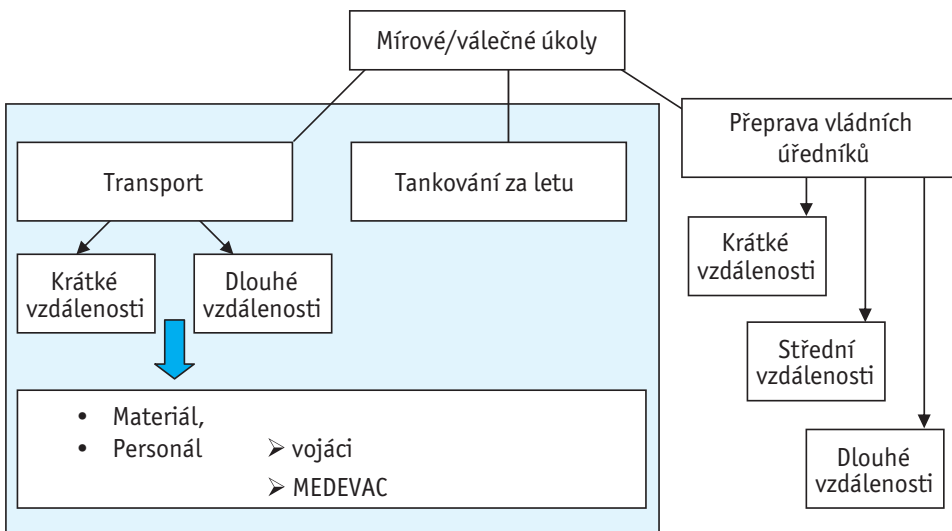
- ❑ vzdálenost od bytové zástavby,
- ❑ rychlost větru, min. 5 m/s,
- ❑ rozloha, min 50 ha.

Jako potencionální prostory již z těchto požadavků vyplývají nevyužitá posádková cvičiště. Jedním z těchto prostor je cvičiště Ehra-Lessien ca 18 km severně od Wolfsburgu, pro které již byla uzavřena mezi ministerstvem obrany a společností pro větrnou energii (BVE) smlouva na výstavbu sedmi stožárů. V úvahu přichází i na 40 dalších ploch, na kterých může být vystaveno až 250 zařízení větrných elektráren, což přinese rezortu jednorázové úspory až ve výši 50 milionů eur [41]. Ministerstvo obrany si však vyhrazuje právo zpětného odkupu z užívání soukromých firem po 25 letech provozu. Cena byla vyčíslena úřadem pro větrnou energii ve výši přes 100 000 eur za jeden megawatt. [42]

Hlavním cílem spolkové vlády však je redukování úniku plynu CO2 a budování obnovitelných zdrojů energie. Podíl větrné energie na německé spotřebě proudu se má dle prognóz do roku 2020 zdvojnásobit. Německá větrná technologie zaujímá jedno z předních míst mezi producenty celého světa. Tímto způsobem je větrná energie v současnosti obstarat zaměstnání pro 60 000 zaměstnanců. [43]

## Letecká pohotovost

Mobilita je v současnosti základní požadavek všech moderních armád. Za tímto účelem provádí GEBB přípravná opatření pro realizaci projektu letecká pohotovost (Flugbereitschaft). Požadavky kladené na tento projekt znázorňuje schéma na obr. 8.



Obr. 8: Úkoly projektu letecká pohotovost

Pro zabezpečení transportu Bundeswehr plánuje 1 x airbus A-310 pro přepravu pasažérů (posádka + 222 osob) a 4 x airbus A-310 MRTT Multi-role včetně čtyř tankovacích sad pro doplnění paliva za letu s doletem 10 560 km a rokem výroby 1987-1990.

Pro přepravu vládních úředníků se kalkuluje na:

- ❑ *krátké vzdálenosti* – 3 x Eurocopter Cougar AS-532 (3 členové posádky + 12 pasažérů, dolet 900 km, rok výroby 1997),
- ❑ *střední vzdálenosti* – 6 x bombardér Challenger Cl-601 (3 členové posádky + 16 pasažérů, dolet 6500 km, rok výroby 1985-1986) – též pro plnění úkolů MEDEVAC,
- ❑ *dlouhé vzdálenosti* – 2 x airbus A-310 „VIP“ (členové posádky, 12 VIP, 77 pasažérů, rok výroby 1989).

Přezkoumání efektivnosti a hospodárnosti letecké pohotovosti momentálně provádí velitelský štáb ve spolupráci s GEBB, s cílem provedení optimalizace a snížení nákladů Bundeswehru.

Jako výhled jsou k dispozici tři pořizovací varianty, z nichž neoptimálnější má být v roce 2007 anebo 2008 realizována:

- ❑ nákup nových letadel a provoz podle interní optimalizace,
- ❑ alternativní financování nových letadel a provoz podle interní optimalizace,
- ❑ přistavení a provoz letadel na základě smlouvy se zkušenými leteckými společnostmi.

## Informační technologie

Informační technologie (IT) se prolínají všemi již výše zmíněnými oblastmi. Jejich účelem je zvýšení racionality práce a zvýšení produktivity práce. Jejich aplikace spočívá v zavádění jak nového uživatelského software, tak v řízení složitých technologických systémů. Největší projekt v oblasti informačních technologií, v němž GEBB sehrává koordinační úlohu, nese jméno Herkules. Realizace má být uskutečněna na bázi VSP s většinovým zapojením firem Siemens Business Services, s.r.o. & spol. OHG a IBM Německo, s.r.o. (50,1 %).

Technické úkony projektu Herkules zahrnují následující oblasti:

- ❑ Instalace hard- a software na 140 000 pracovištích a jejich správa, stejně jako zavedení a správa 300 000 linkových a 15 000 mobilních telefonů, dále mnoha periferních zařízení a zřízení centrálních služeb.
- ❑ Provedení potřebných výkonů pro vzdělání 45 000 uživatelů nového standardního uživatelského software (SUS) a provedení nutných změn a opatření do nahrazení stávajících systémů novým SUS.
- ❑ Převzetí, modernizace a konsolidace administrativních výpočetních centrál Bundeswehru.
- ❑ Modernizace, údržba a provoz spojovací sítě pro 300 000 účastníků linkového spojení a 15 000 mobilních uživatelů a datové sítě s ohledem požadavky Bundeswehru. [44]

Projekt Herkules byl schválen na konci roku 2006. Modernizace Bundeswehru v oblasti informačních technologií by měla být ukončena do konce roku 2010. Tímto bude armáda přivedena na nejmodernější standard v oblasti IT.

Zavádění nových technologií si však vyžaduje, poněvadž je celá zakázka realizována pomocí externího dodavatele, i vyškolení pracovníků zaměstnaných rezortem, kteří se budou na zavádění těchto technologií částečně podílet a posléze převezmou odpovědnost za provoz sítě. Pro zabezpečení modernizace vyčleňuje Bundeswehr 2000 civilních zaměstnanců, dále pak 300-400 osob, které budou tvořit správní aparát a asi 800 příslušníků Bundeswehru, kteří budou postupně vysíláni v délce trvání jednoho roku do společností podílejících se na modernizaci, aby se podíleli na výstavbě celé sítě a převzali za něj po dokončení zodpovědnost.

Projekt Herkules byl vyčíslen na sedm miliard eur. Tyto budou společnosti provádějící modernizaci do ukončení projektu v roce 2016 dostávat ve splátkách po dobu 10 let.

Podobné aktivity vyvíjí GEGB ve všech výše zmíněných oblastech – např. zavedení systému firmy SAP (Systems–Applications–Products in data processing) i v takových oblastech, jako je stravování.

## Závěr

Od roku 1990 do roku 2006 došlo k poklesu rozpočtu rezortu obrany o více než 20 %. V důsledku snížení disponibilních prostředků usiluje Bundeswehr o nalezení co nejoptimálnějších cest k dosažení nejvyšší možné míry racionality. Z této příčiny porovnává Bundeswehr své hospodaření s hospodařením firem soukromého hospodářského sektoru a hledá optimální kombinaci mezi těmito druhy hospodaření s cílem vyšší efektivity a hospodárnosti.

Od rozpadu bipolarity dochází ke snižování rozpočtu na obranu. To vede ke srovnávání aktivit Bundeswehru se soukromým hospodářským sektorem a přejímání koncepčně výhodnějších mechanismů. Toto chování Bundeswehru je navenek patrné i z větší spolupráce se soukromým hospodářským sektorem především v oblasti průmyslu.

Jako koordinační prvek při zajištění styku Bundeswehru se soukromým hospodářským sektorem je využívána firma GEGB, která na základě podnětů shora, zdola nebo svých vlastních připravuje pro Bundeswehr jednotlivé projekty směřující k soukromému hospodářskému sektoru. Opatření využívaná u Bundeswehru mají za následek dosažení úspor a zefektivnění celého provozu. Za účelem jednotného řízení a dosažení vyšší míry hospodárnosti je však nutná i restrukturalizace společnosti GEGB. Může se tak soustředit na oblasti, ve kterých tato společnost dosáhla výrazných výsledků.

Bundeswehr se snaží zefektivnit a zhospodárnit svoji činnost, a to především přejímáním mechanismů využívaných v civilní podnikové sféře. Jedná se o snahu přiřadit ekonomický rozměr všem prováděným aktivitám, proto vznikla koncepce „Odpovědnost za náklady a výkony“. Patrná je snaha o zprůhlednění účetnictví a zlepšení jeho vypovídací schopnosti. Vliv moderních provozních systémů v podnikové sféře a záměr zvýšené identifikace zaměstnanců s armádou lze vystopovat v souvislosti se zavedením trvalého programu zlepšení.

Důraz na racionalizaci ekonomických procesů v Bundeswehru se projevuje i užší spoluprací s domácím průmyslem v různých formách. Možnosti zapojení soukromého kapitálu jsou zjišťovány prostřednictvím Market Testingu, praktickou spoluprací se soukromým sektorem má na starosti společnost GEGB. Toto všechno jsou prvky, které stojí za zamyšlení do budoucna nejen z pohledu AČR, ale také i jiných rezortů veřejné správy.

Oprostíme-li se od tohoto armádního modelu, zjistíme, že se ve skutečnosti jedná o nástroje běžně aplikované nejen u armád jiných států, nýbrž ve všech firmách veřejného, ale i soukromého hospodářského sektoru.

## Poznámky k textu:

- [1] BHO-Bundeshaushaltsordnung – Nařízení spolkové vlády o rozpočtu.
- [2] WELLERSDORF, D. *Mit Sicherheit. Neue Sicherheitspolitik zwischen gestern und morgen*, s.110.
- [3] WELLERSDORF, D. *Mit Sicherheit. Neue Sicherheitspolitik zwischen gestern und morgen*, s. 110.
- [4] [online], Bílá kniha, dostupné na: <http://www.internationalepolitik.de/archiv/jahrgang1995/april1995/deutsche-sicherheitspolitik-die-rolle-der-bundeswehr.html> [cit. 2007-02-26].
- [5] Viz Bílá kniha 1994, Bonn, s. 89.
- [6] *Die Bundeswehr: Eine kritische Geschichte 1955-2005*, kolektiv autorů, s. 126.
- [7] Rudolf Scharping, ministr obrany SRN 1998-2002.
- [8] GEBB, s.r.o., Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb.
- [9] *Die Bundeswehr: Eine kritische Geschichte 1955-2005*, kolektiv autorů, s. 173.
- [10] GAUSE, C. *Ökonomisierung der Bundeswehr*, s. 25.
- [11] Volker Rühle, ministr obrany SRN 1992-1998.
- [12] Bundeshaushaltsordnung – Nařízení spolkové vlády o rozpočtu.
- [13] Nákladové středisko je každý prvek rozpočtového úseku rezortu obrany, o němž se účtuje (svazy, svazky, útvary a další organizační celky v působnosti rezortu).
- [14] Standardization Agreement – standardizační dohoda Aliance.
- [15] [online] Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>. [cit. 2007-03-01].
- [16] GEBB: *Geschäftsbericht 2004*, s. 1.
- [17] ERBE, J. HIL und was daninter steckt. In *Europäische Sicherheit*. 2005, č. 4, s. 26. V tomto článku s názvem „Opravy výzbroje pozemního vojska (HIL) a co za tím vězí“ se přesně popisují právní otázky a obsah smlouvy s firmou. Specifika smlouvy na opravy, a také jaký je účel smlouvy německé spolkové vlády a průmyslových firem o opravách výzbroje. Jakým způsobem zbavit ozbrojené síly úkolů, které nepatří k základnímu vojenskému poslání, a mohou být splněny průmyslovými podniky, jak zvýšit koeficient technické pohotovosti výzbroje pozemního vojska a snížit výdaje spojené s opravami a udržováním výzbroje. Jakým způsobem budou do civilní opravárenské firmy začleněny vojenské opravárenské kapacity.
- [18] [online], [cit. 2007-02-16], dostupné na: <http://www.gebb-mbh.de/Ausgruendungen/BwFuhrparkService.html>.
- [19] GEBB. *Firmenprofil-Leistung ist messbar* 2006, s. 18.
- [20] [online], dostupné na: <http://www.bwcarsharing.de/kundenbuchung/process.php?proc=info&f=328&key=c1c1795ae6942c41612b37969f29cc7c...00000> [cit. 2007-02-14].
- [21] [online], dostupné na: <http://www.gebb-mbh.de/Ausgruendungen> [cit. 2007-02-14] /BwFuhrparkService.html.
- [22] Bundeswehr und Privatisierung in der Praxis. In *NZWehr*, 2003, sešit 1, s. 14. (§ 53 odst 2 o společnostech s.r.o.) .
- [23] GEBB. *Firmenprofil-Leistung ist messbar*, 2004, s. 39.
- [24] KRČ, M. a kol. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Vojenská akademie, 2003, s. 97.
- [25] [online], dostupné na: [http://www.lhbw.de/www/start\\_1024.php?L=1&mw=2&smw=17](http://www.lhbw.de/www/start_1024.php?L=1&mw=2&smw=17) [cit. 2007-02-18].
- [26] *Europäische Sicherheit*, 2006, č. 10, s. 31.
- [27] [online], dostupné na: <http://www.lhbw.de> [cit. 2007-02-04].
- [28] Společnost pro zhodnocování.
- [29] Závěry z kongresu VSP ve vojenském prostředí, Bonn, 7. 12. 2006.
- [30] Interview zur Modernisierung der Bundeswehr. In *Behörden Spiegel*, 2007, č. 2, str. 11-12.
- [31] Neues Liegenschaftsmanagement.
- [32] KRČ, M. a kol. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Vojenská akademie, 2003, s. 98.
- [33] [online]. dostupné na: < [http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Planen\\_Bauen\\_Betrieb/PPP\\_Fuerst-Wrede-Kaserne\\_Muenchen.html](http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Planen_Bauen_Betrieb/PPP_Fuerst-Wrede-Kaserne_Muenchen.html) [cit. 2007-02-20].
- [34] *Immobilien Zeitung*, 2006, č. 14, s. 6.
- [35] [online], dostupné na: <http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Portfolio.html> [cit. 2007-04-05].
- [36] Public Private Partnership im Bereich des Bundesministeriums der Verteidigung – oddělení controllingu Ministerstva obrany SRN.
- [37] KRČ, M. a kol. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Vojenská akademie, 2003, s. 98.
- [38] Závěry z konference Úkoly a obchodní činnosti společnosti GEBB, Berlín, 31.květen 2005.
- [39] *Europäische Sicherheit*. 2005, č.4, s. 31.
- [40] GEBB. *Geschäftsbericht 2004*, s. 23.
- [41] [online], dostupné na: <http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Windenergie.html> [cit. 2007-02-20].
- [42] *Neue Energie*, 2005, č. 8, s. 7.
- [43] [online], dostupné na: <http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Windenergie.html> [cit. 2007-02-20].
- [44] *Europäische Sicherheit*, 2006, č. 10, s. 32.

## Literatura:

- BALD, D. *Die Bundeswehr: Eine kritische Geschichte 1955-2005*. Munich: C. H. Beck, 2005. 232 s.
- ESTLER, O., KNAACK, A. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Mannheim: Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik, 2004. 78 s.
- GAUSE, C. *Die ökonomisierung der Bundeswehr. Strategische neuausrichtung und organisationskulturelle rahmenbedingungen*. Frankfurt am Main: Deutsche Universitäts-Verlag, 2004, 108 s.
- HORÁK, R. a kol. *Východiska pro konstituování ekonomiky armády*. Brno: Vojenská akademie, 2002.
- KIRCHHOFF, G. *Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik*. Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag, 1986. 1211 s.
- KRČ, M. a kol. *Moderní ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Vojenská akademie, 2003.
- WELLERSHOFF, D. *Mit Sicherheit. Neue Sicherheitspolitik zwischen gestern und morgen*. Bonn: Bouvier, 1999.
- Behörden Spiegel*, 2007, č. 2.
- Bílá kniha 1994*, Bonn.
- Die Bundeswehr: Eine kritische Geschichte 1955-2005*, kolektiv autorů.
- Dienstvorschriften Allgemeine Umdrucke*, 2003. 64 s.
- Europäische Sicherheit*, 2005, č. 4.
- Europäische Sicherheit*, 2006, č. 10.
- GEBB: Firmenprofil-Leistung ist messbar 2006*.
- GEBB: Geschäftsbericht 2004*.
- Neue Energie*, 2005, č. 8.
- NZWehr*, 2003, sešit 1.
- Immobilien Zeitung*, 2006, č.14.
- Závěry z konference Úkoly a obchodní činnosti společnosti GEBB*, Berlín, 31. květen 2005.
- <http://www.bwcarsharing.de/kundenbuchung/process.php?proc=info&f=328&key=c1c1795ae6942c41612b37969f29cc7c...00000>.
- [http://www.gebb.de/Downloads/gebb\\_ImageB27.07.06.pdf](http://www.gebb.de/Downloads/gebb_ImageB27.07.06.pdf).
- [http://www.gebb.de/Downloads/Geschaeftsbericht\\_050712.pdf](http://www.gebb.de/Downloads/Geschaeftsbericht_050712.pdf).
- <http://www.gebb-mbh.de/Ausgruendungen>.
- <http://www.gebb-mbh.de/Ausgruendungen/Bw>.
- [http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Planen\\_Bauen\\_Betrieb/PPP\\_Fuerst-Wrede-Kaserne\\_Muenchen.html](http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Planen_Bauen_Betrieb/PPP_Fuerst-Wrede-Kaserne_Muenchen.html).
- <http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Portfolio.html>.
- <http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Windenergie.html>.
- [http://www.gruene.de/cms/themen/dokbin/182/182675.sicherheits\\_politisches\\_weiss\\_buch.pdf](http://www.gruene.de/cms/themen/dokbin/182/182675.sicherheits_politisches_weiss_buch.pdf).
- <http://www.internationalepolitik.de/archiv/jahrgang1995/april1995/deutsche-sicherheitspolitik--die-rolle-der-bundeswehr.html>.
- <http://www.lhbw.de>
- [http://www.lhbw.de/www/start\\_1024.php?L=1&mw=2&smw=17](http://www.lhbw.de/www/start_1024.php?L=1&mw=2&smw=17).
- <http://www.ppp-nrw.org/2006/beckerbarbrock.pdf>.
- <http://www.wirtschaft.bundeswehr.de/kostenleistungsrechnung.html>.

Severoatlantická aliance se musí připravit na novou éru globálního ohrožení způsobeného změnami klimatu a nedostatkem energetických zdrojů, varoval generální tajemník NATO Jaap de Hoop Scheffer a dodal, že soupeření o zdroje pravděpodobně způsobí v příští dekádě globální napětí.

Scheffer zdůraznil, že Aliance musí sledovat nový „strategický horizont“, v němž nedostatek vody a jídla, globální oteplování a migrace způsobí mezinárodní napětí. „Zostří se soupeření o zdroje, obzvláště o vodu. Vzroste riziko pro pobřežní regiony. Vyvolá to spory o území a zemědělskou půdu. Způsobí to migraci a křehké státy to učiní ještě křehčími,“ řekl Scheffer.

**Změny klimatu ohrožují globální bezpečnost, varuje Scheffer**  
**Zdroj: Telegraph (Velká Británie)**  
**natoaktual.cz, 4. 6. 2008**