

Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.

## Podpora mnohonárodních operací prostřednictvím agentury NAMSA a vize do roku 2020

**VOJENSKÝ  
PROFESIONÁL**

*Motto: „Kvůli škrtům v obranných rozpočtech si dnes jen málokterá země může dovolit provozovat totéž, co před deseti lety. A platí to i v oblasti armádní logistiky. Stále častěji se mluví o takzvané chytré obraně (smart defence), která hledá cesty, jak sdílet kapacity a dělit se o náklady. V rámci Aliance vše řídí Česká republika a její Mnohonárodní centrum pro koordinaci logistiky, které funguje od roku 2010 v Praze.“ [1]*

Agentura NATO pro údržbu a zásobování NAMSA je stěžejní agenturou NATO pro logistiku a nákup materiálu a služeb. Poskytuje logistické zabezpečení většině zbraňových systémů ve vlastnictví členských zemí a logistickou podporu operací Severoatlantické aliance. Význam nadnárodní agentury NAMSA vzrůstá v době, kdy jednotlivé členské státy NATO vydávají na obranu stále méně finančních prostředků. Realizace logistické podpory mnohonárodních operací, cestou agentury, může přinést značnou úsporu zdrojů.

### Úvod do problematiky

Omezený vojenský rozpočet požaduje po velitelích provádění úsporných ekonomických opatření na všech organizačních stupních, a to i ve vojenských operacích. Z ekonomických důvodů, předpokládají moderní armády nasazení civilních dodavatelů a agentur především v mnohonárodních operacích. Ukazuje se, že civilní dodavatelská podpora je využitelná v širokém spektru operací, ať už mírových nebo bojových, malého nebo velkého rozsahu. Jedná se o poskytování různorodých služeb a podpory bojovým jednotkám a technické podpory zbraňovým systémům. Vojenské strategie a doktríny současných armád akcentují rostoucí závislost ozbrojených sil a jejich logistické podpory na civilních dodavatelích.

Ve Vojenské strategii České republiky je zmiňována nutnost dosahovat větší efektivity především v oblasti logistiky. „Při racionalizaci systému zásobování a zabezpečování logistických a jiných služeb se bude výrazným způsobem zvyšovat podíl zabezpečovaný civilním sektorem, a to včetně smluvního zabezpečení přímých dodávek v krizových situacích.“ [2] Současné operace se vyznačují tím, že agentury a civilní dodavatelé jsou nasazováni v součinnosti s ozbrojenými jednotkami v podmínkách nelineárního bojiště, všude tam, kde si to situace vyžaduje. Mezi agenturami, které jsou schopné podporovat ozbrojené síly, zaujímá přední postavení svými schopnostmi a profesionálníou Agentura NATO pro údržbu a zásobování (NAMSA – NATO Maintenance and Supply Agency).

## 1. Současný stav organizace NAMSO a agentury NAMSA

NAMSO – NATO Maintenance and Supply Organization [3] je neoddělitelnou součástí NATO a má právní subjektivitu. Agentura NAMSA je výkonným orgánem Organizace NATO pro údržbu a zásobování (NAMSO). Členské státy Aliance, mimo Islandu, jsou rovněž členskými zeměmi Organizace NATO pro údržbu a zásobování (NAMSO), která řídí činnost agentury NAMSA. Vrcholným orgánem NAMSO je správní rada NAMSO. Ve správní radě NAMSO jsou zástupci ministerstev obrany členských států NATO. Každé rozhodnutí správní rady, týkající se základních politických otázek, vyžaduje souhlas jednotlivých členských států NAMSO. Charta NAMSO definuje roli své agentury následovně: Provádět logistickou podporu v mezinárodním prostředí, usilovat o maximální využití omezených zdrojů logistiky a minimalizovat náklady. Rada volí svého předsedu, který je nominován z řad členských států, vždy na dobu tří let. Pro lepší ilustraci provázanosti vztahů mezi složkami NATO a NAMSO/NAMSA slouží schéma 1.

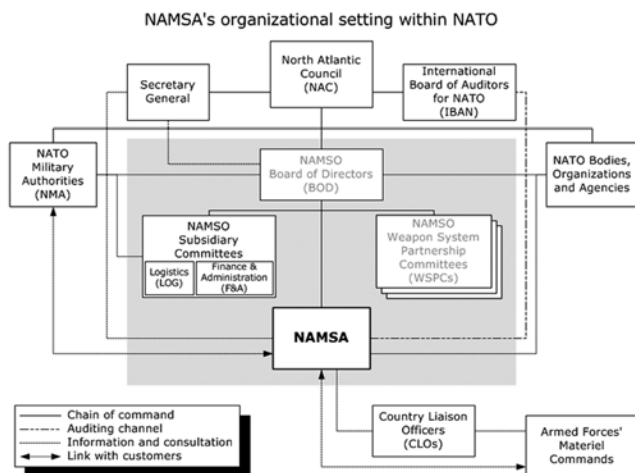
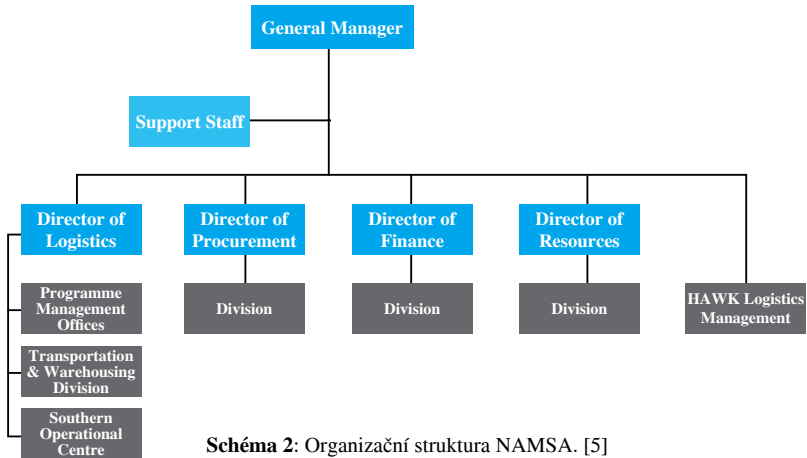


Schéma 1: Postavení organizace NAMSO a agentury NAMSA v rámci Aliance. [4]

Úkolem NAMSA je poskytovat logistické služby k zabezpečení zbraňových systémů a zařízení ve společném držení států NATO s cílem zlepšovat materiální připravenost, zvyšovat účinnost logistických operací a dosahovat úspory cestou hromadného pořizování v oblastech zásobování, údržby, kalibrace, pořizování, dopravy, technického zabezpečení a inženýrských služeb. Vnitřní struktura agentury je znázorněna na schématu 2. Dělí se na jednotlivé divize a kanceláře podle specializace do různých oblastí působnosti. Každá divize má svého ředitele, který přímo podléhá generálnímu manažerovi NAMSA, jímž je od roku 2009 řecký představitel Antonios Chatzidakis.

NAMSA se může podílet na přímé logistické podpoře úkolových uskupení států NATO v operačních prostorech, a tím maximalizovat efektivnost logistické podpory ozbrojených sil států NATO. Agentura může rychle a pružně reagovat na požadavky jednotek a poskytovat logistickou podporu při nižších nákladech, než by tomu bylo při jiných způsobech podpory. Je schopna zajistit prakticky vše, co vojska potřebují.



Při zajišťování potřeb pro více států to znamená jednu veřejnou soutěž místo několika, oproti případu, kdy si potřeby obstarávají jednotlivé státy samostatně. Při centralizované zakázce je možné uplatnit množstevní slevy a dosáhnout tak výhodné ceny.

### NAMSА se opírá o tři základní principy:

1. **Konsolidace** – NAMSА spojuje stejné nebo podobné logistické požadavky dvou nebo několika svých zákazníků do jedné zakázky. Tato konsolidace požadavků znamená, že u větší zakázky lze dosáhnout nižší realizační cenu.
2. **Centralizace** – Zadáním požadavků agentuře NAMSА získávají zákazníci výhodu, že komunikují jenom s jedním dodavatelem místo několika dodavatelů, kteří by řešili jednotlivé zakázky.
3. **Soutěživost** – Výběr svých dodavatelů NAMSА organizuje prostřednictvím mezinárodní veřejné soutěže [6] a konkurenční prostředí jí umožňuje posoudit velké množství nabídek a dosáhnout nejvyšší kvality při nejnižší ceně.

NAMSА se mění v reakci na transformaci NATO a znamená významné rozšíření národní logistické podpory. Proti minulosti se orientuje na přímou logistickou podporu operací, přičemž dosahuje nižších logistických nákladů ve srovnání s řešeními na národní úrovni. Výhodou agentury NAMSА je rychlá reakce na vývoj cen na trhu. Ministerstvo obrany ČR zatím využívalo Agenturu NAMSА jen minimálně. Jak říká první náměstek ministra obrany Jiří Šedivý: Prostřednictvím NAMSА je totiž možné realizovat nákupy naprosto transparentním způsobem, v rámci otevřené mezinárodní soutěže a dosáhnout jednoznačně nejvýhodnější ceny. Agentura na rozdíl od českých prostředníků navíc za své služby nepožaduje žádnou provizi, zákazník hradí pouze administrativní poplatky. [7] Administrativní poplatky se pohybují v rozmezí 6 – 10 % provozních nákladů. Jiné poplatky ani provizi již Agentura NAMSА nepožaduje.

Využívání prostředníků AČR, pro nákupy svých potřeb, již nebude do budoucna nutné. Novelizovaná právní úprava zákona č. 38/1994 Sb., o zahraničním obchodu s vojenským materiálem (§ 12a), umožňuje realizaci přímých nákupů. V plném rozsahu bude možné provádět zadávací řízení na veřejné zakázky, jejichž předmětem jsou dodávky nebo služby. Pořízení vojenského materiálu pro plnění úkolů ozbrojených sil

a bezpečnostních sborů bude prováděno tak, aby mohly být zadavatelem přijímány, posuzovány a hodnoceny i nabídky zahraničních dodavatelů resp. výrobců. Návrhem dochází k provázanosti mezi zákonem o zahraničním obchodu s vojenským materiálem a zákonem o veřejných zakázkách. Bude zaručena transparentnost a kontrola vynakládaných veřejných prostředků nahrazením principu kolektivní odpovědnosti vlády principem konkrétní politické a případně trestně právní odpovědnosti osoby veřejného zadavatele. [8]

Na rozdíl od firem, není cílem agentury NAMSA dosahování zisku. NAMSA působí s cílem doplnit národní logistické kapacity členských států NATO. Jako příklad výhodného nákupu prostřednictvím agentury NAMSA uvádí 1. náměstek ministra obrany Jiří Šedivý možné pořízení munice. „Česká republika vyspecifikuje svůj požadavek, tedy určí typ a množství materiálu. NAMSA pak zjistí, zda-li a kde probíhá podobná akvizice, a oba požadavky spojí. Ve výsledku tak můžeme ušetřit 20 až 30 procent,“ vysvětluje princip takzvané konsolidované akvizice. [9]

## 2. Podíl NAMSA na logistické podpoře operace NATO v Afghánistánu

NAMSA byla aktivní již od roku 1995 na Balkáně, dále působila v Kuvajtu, Iráku a nyní působí především v Afghánistánu a Pákistánu. Hraje aktivní roli při podpoře mnoha projektů týkajících se zbraňových systémů a výstavby infrastruktury. Podílí se na přímé logistické podpoře operací, strategické přepravě a řízení smluvních vztahů. Jeden z hlavních úkolů, který NAMSA v Afghánistánu plní, je obnova vzletové a přistávací dráhy na letišti v Kandaháru. Letiště v Kandaháru je znázorněno na obr. 1. Toto letiště představuje významné místo vykládky ozbrojených sil NATO v jižní části Afghánistánu, kde probíhá většina vojenských operací. Významnou roli plní NAMSA v Kábulu, kde předala silám ISAF nové vojenské základny, které byly vybudovány na severní straně kábulského letiště. Byly zde postaveny objekty ke stravování a zdravotnické zařízení. O významu těchto zařízení svědčí i skutečnost, že zde bylo umístěno velitelství sil NATO. Další aktivity NAMSA jsou realizovány na řadě míst po celém operačním prostoru. Jedná se především o stavební projekty na letišti v Bagramu, o novou vzletovou a přistávací dráhu na letišti v Mazar-e Sharif včetně objektů jako např. dílenských hangárů k údržbě a opravám a různá infrastrukturní zařízení jako např. stravovací provozy. Stravovací provozy byly vybudovány péčí agentury rovněž na předsunuté operační základně v Meymanah. NAMSA poskytuje silám NATO účinnou pomoc při výstavbě objektů a zařízení provozu svých leteckých základen. Neocenitelná je i přímá logistická podpora jednotlivým státům zúčastněným v operaci. Úspory je dosahováno využitím centrálního uzavírání smluv prostřednictvím NAMSA.

### Iniciativa NAMSA v oblasti životního prostředí

Iniciativa je rozvíjena v rámci programu NATO Partnerství pro mír. NAMSA se zaměřuje na vybrané projekty delaborace, zneškodňování a vytěžování nepotřebné vojenské techniky a materiálu, demontáž zbraní, zneškodňování nebezpečných chemických látek (např. pesticidů). Agentura usiluje také o rozvoj inovativních energetických řešení pro vojenské účely, ke kterým patří například projekty úpraven vody, mobilní spalovny

a další technologie zneškodňování odpadů. Veškeré poskytování služeb se agentura NAMSА snaží realizovat ekologicky šetrným způsobem. NAMSА získala certifikát ISO 14001, systém environmentálního managementu (EMS). Postupy environmentálního managementu jsou tak aplikovány do všech činností agentury. Environmentální aspekty jsou pečlivě posuzovány a zohledněny již v přípravě smluv jak s odběrateli, tak se subdodavateli. Veškeré úsilí v oblasti ochrany životního prostředí je soustředěno na dosažení souladu s příslušnými směrnicemi EU, standardizačními dohodami NATO, národními zákony a předpisy o životním prostředí, a také s mezinárodními smlouvami. Od svých smluvních partnerů NAMSА požaduje, aby měli zaveden a dokumentován systém environmentálního managementu podle normy ISO 14001. Ukázka spolupráce technického pracovníka NAMSА a vojenských důstojníků německé a nizozemské armády je na obr. 2.

K dalším činnostem NAMSА v oblasti životního prostředí patří sanace a dekontaminace zamořených pozemků, zneškodňování nebezpečných látek (chemických směsí, pesticidů, azbestu a dalších), recyklace vyřazených materiálů a odpadů. Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí rozšiřuje NAMSА v rámci PfP- Partnership for Peace (Partnersství pro mír) i na jiné, než členské státy NATO. Jako příklad aktivit je možné uvést dva projekty. První projekt se týká Moldávie a představuje likvidaci 1269 tun pesticidů. Místní úřady neměly žádné prostředky k bezpečnému zneškodnění tohoto materiálu, který představuje významné riziko pro životní prostředí. NAMSА v tomto případě využívá technologie spalování pesticidů, která je velmi efektivní a šetrná k životnímu prostředí. Druhý projekt byl realizován v Ázerbajdžánu. Projekt byl zaměřen na neutralizaci 1220 tun raketového paliva, které představuje vážné riziko škodlivé lidskému zdraví a životnímu prostředí. NAMSА disponuje civilními energeticky úspornými a k životnímu prostředí šetrnými technologiemi, které se dají využít v misích a operacích. Použité technologie mohou při vhodném použití představovat značnou úsporu nákladů. Jedná se o zařízení a technologie uplatnitelné především ve vojenských základnách a táborech. Jako příklad lze uvést moderní úpravný vody na principu reverzní osmózy s kapacitou 95 000 – 220 000 litrů vody denně, mobilní spalovny odpadů s kapacitou 2000 kg/den, průmyslové drtiče a čistírny odpadních vod, zařízení k recyklaci odpadů apod. NAMSА dále disponuje zařízeními, jako jsou mobilní kuchyně, laboratoře, vybavení nemocnic a agregáty k výrobě elektrické energie. Řešení pro logistickou podporu nabízená agenturou NAMSА jsou v současnosti výhodná jak z ekonomických, tak operačních hledisek a bylo by velkou chybou je nevyužít.



**Obr. 1:** Letiště Kandahár, Afghánistán.



**Obr. 2:** Technik NAMSА při kalibraci zbraňového systému TOW.

### 3. Vize a transformace agentury NAMSA do roku 2020

Strategický dokument Vize 2020 NAMSA stanovuje postup k poskytování logistické podpory členským státům NATO a využívání mnohonárodní logistiky.

Strategický plán stanovuje cesty k dosažení budoucího směřování agentury. K realizaci strategického plánu využívá agentura situační analýzu. Současnou situaci hodnotí na základě silných a slabých stránek. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby situační analýzy jsou zobrazeny na schématu 3.

Agentura se bude tak jako doposud zabývat logistickou podporou vojenských operací a iniciativami schválenými vojenskou radou NATO, a zároveň i nadále poskytovat potřebnou podporu zbraňovým systémům ve vlastnictví jednotlivých členských států

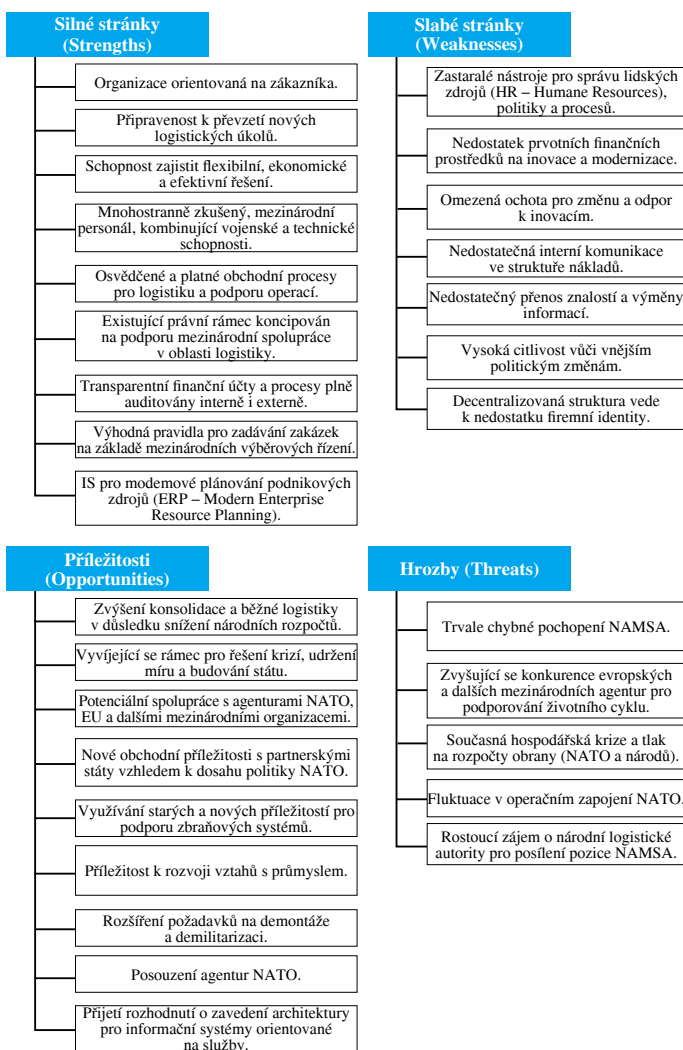


Schéma 3: SWOT analýza [10]

NATO. V současné době je agentura považována za zákaznický orientovanou organizaci, která poskytuje efektivní výkony a nabízí komplexní platformu pro mezinárodní logistiku a je schopna úspěšně integrovat logistické služby prostřednictvím podpory dodavatele. Současná dluhová a finanční krize měla za následek rostoucí tlak na národní rozpočty, a tím stále se snižující armádní rozpočty členských států NATO. Nicméně, tyto krize představují příležitost ke komplexnějšímu využití NAMSА při realizaci logistické podpory vojenských operací.

### 3.1 Výhledy NAMSА do roku 2020

V budoucím období se bude agentura podílet na poskytování logistické podpory členským státům Aliance, aby všestranně zabezpečila požadavky kladené na podporu vojenských operací. Agentura zavedla novou logistickou koncepci založenou na výkonu logistiky a časově omezené podpoře při využití nejmodernějších technologií. V rámci NATO je agentura všeobecně považována za vysoce efektivního dodavatele logistických služeb pokrývajících celé spektrum logistiky. V roce 2020 bude agentura schopna využívat energie a palivo z různých zdrojů šetrných k životnímu prostředí.

### 3.2 Strategické záměry agentury NAMSА

Z hlediska strategických záměrů v plánování do budoucna si agentura stanovila čtyři hlavní úkoly:

- v dynamickém prostředí globální logistiky poskytovat široké spektrum logistických služeb a naplňovat různé potřeby uživatelů,
- poskytovat odpovídající kvalitu logistických služeb, za co nejnižší cenu, v konkurenčním prostředí, a to v podmínkách stále se snižujících zdrojů,
- udržet kvalifikované, kompetentní mezinárodní pracovní síly připravené reagovat na neočekávané situace a odolávat nepříznivým podmínkám,
- zlepšit transparentnost a efektivnost svých vnitřních obchodních procesů.

Ke splnění poslání agentury a dosažení její vize do roku 2020 si NAMSА stanovila čtyři strategické cíle:

#### **Strategický cíl číslo 1:**

Rozšířit nabídku komplexní logistické podpory. Prioritou je poskytovat efektivní logistickou podporu ozbrojených sil členských států NATO. Usměrnovat úsilí výrobců do oblasti logistické podpory a získávání zakázek pro výrobu zbraňových systémů. Agentura bude úzce spolupracovat s průmyslem při identifikaci a rozvoji všestranné logistické podpory, která bude reagovat na poptávku zákazníků. Opatření přijatá k dosažení tohoto strategického cíle by měla posílit probíhající integraci v národních systémech a zdůraznit roli nadnárodní agentury pro logistickou podporu členských států Aliance. K dosažení stanoveného cíle bude nezbytné zvýšit počet podporovaných systémů, rozšířit logistickou podporu vojenských operací a přizpůsobit služby potřebám zákazníků.

#### **Strategický cíl číslo 2:**

Podstatným způsobem zvýšit nákladovou efektivnost prováděných logistických služeb. Agentura bude pokračovat v plnění očekávání zákazníků z hlediska času, kvality

a nákladů. Důraz bude kladen na zvyšování efektivnosti při zachování stávajících počtů zaměstnanců agentury. K dosažení stanoveného cíle bude nezbytné neustále zlepšovat obchodní procesy a efektivně využívat informační systémy. Rychle reagovat na požadavky a zajišťovat kvalitní služby zákazníkům.

### **Strategický cíl číslo 3:**

Důraz je nutné položit na racionální využití zdrojů. Agentura k udržení výhodné cenové nabídky zajistí maximální využití všech dostupných zdrojů s minimálními ztrátami materiálních prostředků a personálu. Používání osvědčených postupů a sdílených služeb bude klíčem k dosažení požadovaného koncového stavu a lepšímu využití vzácných a drahých zdrojů. K dosažení stanoveného cíle bude nezbytné zajistit komplexní přístup k plánování pracovních sil prostřednictvím integrovaného procesu nábory, který dokáže přilákat k výběru vysoce kvalifikované pracovní síly. Provést rozsáhlou automatizaci administrativního procesu řízení lidských zdrojů a vytvořit efektivní systém řízení znalostí umožňující sdílení poznatků, inovací a zvyšování výkonnosti. Agentura bude komplexně využívat veškeré zdroje pro zajištění maximální účinnosti a minimalizaci ztrát.

### **Strategický cíl číslo 4:**

Zlepšení obchodních procesů se zaměří na organizační rozvoj, konkurenceschopnost, informační systémy, zásady, pravidla, zrychlení procesů a transformace struktur, které NAMSА vytvořila v uplynulém období. Cílem bude rozšířit organizační schopnosti, které podněcují jednotlivce k investování, inovacím, a tím využití jejich znalostí. Agentura musí být schopna poskytovat kvalitnější a účinnější logistickou podporu za optimální cenu. K dosažení stanoveného cíle bude nezbytné průběžně provádět optimalizaci procesů prostřednictvím vědeckých metod a aplikací umění a teorie logistiky. Agentura zabezpečí jednodušší, rychlejší a transparentnější procesy, rozšíří programy spolupráce a posílí interní komunikaci. Výsledkem úsilí strategického plánování agentury je zabezpečit plně funkční strategické řízení organizace a alokace zdrojů.

## **Závěr**

Agentura NAMSА představuje významné příležitosti k logistické podpoře vojenských operací. Rozvoj spolupráce vyžaduje znalosti o agentuře a zahrnutí logistické podpory s využitím agentury již do operačního plánování, kdy je vytvářen plán podpory. Logistika každé armády má omezené zdroje. Stálým úkolem logistických plánovačů bude nejvýhodnější využití těchto zdrojů. Redukce nákladů a jejich větší operabilita se stává nejdůležitějším důvodem využívání outsourcingu, civilní dodavatelské podpory a zabezpečení hostitelským státem. Využití agentur a civilních firem umožňuje přesun logistických zdrojů na jiné operace, a to může být pro armádu velmi výhodné.

### **Poznámky k textu:**

- [1] HALADOVÁ, O. *Češi pro NATO vymýšlejí, jak ušetřit v oblasti logistiky*. Zdroj: [www.army.cz](http://www.army.cz), 25. 10. 2011.
- [2] *Vojenská strategie České republiky*. Praha: MO ČR-AVIS, 2004.



- [3] **Organizace NAMSO** má trvalou povahu, má své vlastní orgány, usiluje o dosažení cílů vytyčených členskými státy v zakládající listině a požívá některých atributů mezinárodně právní subjektivity. Má povahu mezinárodní organizace, protože členy této organizace jsou státy. Obecná úprava kompetencí NAMSO je obsažena v Chartě NAMSO čl. 5 a čl. 6. Agentura NAMSA jako výkonný orgán zprostředkovává nákupy a organizuje mezinárodní výběrová řízení na dodávky materiálů pro potřeby členských zemí NATO nebo potřeby velitelství NATO.
- [4] Dostupné z: NATO Maintenance and Supply Agency. NAMSO, NAMSA and their place in NATO [online]. World Wide Web, 2011 [cit. 2011-12-12] <[http://namsa.nato.int/about/namsa\\_in\\_nato\\_e.htm](http://namsa.nato.int/about/namsa_in_nato_e.htm)>.
- [5] Viz NATO Maintenance and Supply Agency. NAMSO, NAMSA and their place in NATO [online]. World Wide Web, 2011 [cit. 2011-12-12] Dostupné z: <[http://namsa.nato.int/about/organ\\_e.htm](http://namsa.nato.int/about/organ_e.htm)>.
- [6] Pro oblast obrany a bezpečnosti platí obecná výjimka z působnosti zákona č. 137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů podle § 18, odst. 2, písm. h), že **zadavatel není povinen zadávat veřejné zakázky podle tohoto zákona rovněž tehdy, jestliže jsou zadávány podle zvláštních postupů či pravidel mezinárodní organizace.**
- [7] Jiří Šedivý in HALADOVÁ O. *Ministerstvo obrany uvažuje o větším využití agentury NAMSA při nákupech* [online]. Ministerstvo obrany ČR, 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <<http://www.army.cz>>.
- [8] Obchod s vojenským materiálem spočívající v jeho nákupu nebo dovozu může provádět jménem České republiky Ministerstvo obrany nebo Ministerstvo vnitra, a to v rozsahu zabezpečení plnění svých úkolů. Důvodem předložení změny zákona č.38/1994 Sb. (§ 12a), bylo naplnění Programového prohlášení vlády ze dne 4. srpna 2010, kterým se vláda zavázala:
- k větší míře transparentnosti v oblasti veřejných zakázek s tím, že bude souhrnně o těchto zakázkách periodicky informovat příslušné výbory Parlamentu ČR,
  - zasadit se o to, aby bylo Ministerstvu obrany a Ministerstvu vnitra umožněno realizovat přímé nákupy bez zprostředkovatelů.
- [9] HALADOVÁ O. *Ministerstvo obrany uvažuje o větším využití agentury NAMSA při nákupech* [online]. MO ČR, 2011 [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <<http://www.army.cz>>.
- [10] CHATZIDAKIS, A. *Board of Directors, NAMSA Vision 2020*. NATO Maintenance and Supply Organization, 2010. SWOT Analysis, p. 8-9; srv. HONDLOVÁ, E. Možnosti využití agentury NAMSA pro logistickou podporu taktického uskupení. Bakalářská práce. Brno: Univerzita obrany, 2011, s. 44-45.

## Literatura:

- G/2010/4010 Memorandum for the chairman of the NAMSO Board of Directors*. 28 May 2010.
- MC 319/2 (MILDEC) NATO Logistic Principles and Policies*. International Military Staff, LA&R NATO Headquarters. 17 November 2003.
- Military Logistic Support Concept for EU-led CMO*. CCD/ 02-02/10-03 DG 318/04, Brusel, 8 August 2004.
- NATO Logistics Handbook*. SNLC Secretariat. International Staff, Defence Policy and Planning Division, Logistics NATO HQ, 1110 Brussels.
- NATO Maintenance and Supply Agency*. Organization [online]. World Wide Web, 2011 [cit. 2011-12-12] Dostupné z: <[http://namsa.nato.int/about/organ\\_e.htm](http://namsa.nato.int/about/organ_e.htm)>.
- NATO Maintenance and Supply Agency*. NAMSO, NAMSA and their place in NATO [online]. World Wide Web, 2011 [cit. 2011-12-12] Dostupné z: <[http://namsa.nato.int/about/namsa\\_in\\_nato\\_e.htm](http://namsa.nato.int/about/namsa_in_nato_e.htm)>.
- NRF Logistic Support Concept for the NRF*. Čj. 1105/SHLPP/90/05-102918.
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.*