

TEORETICKÝ ČASOPIS ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

# VOJENSKÉ ROZHLEDY

2

ROČNÍK 19 (51)

PhDr. Antonín Rašek

## NATO připravuje novou strategickou koncepci

*Loni uplynulo šedesát let od založení Organizace Severoatlantické smlouvy a deset let od našeho vstupu do ní. Jako hlavní příčina rozšíření NATO, zprvu o tři země visegrádské čtyřky a následně i o Slovensko, se zejména uvádí, že bylo nutné z geopolitického hlediska efektivním způsobem vyplnit bezpečnostní vakuum ve střední a později i ve východní Evropě. Obecně poté rozšířit obranné společenství o země sdílející hodnoty svobody, demokracie, tržní ekonomiky a dodržování lidských práv. Členství těchto zemí přispělo i ke kodifikaci kritérií přijetí dalších států do Aliance. [1] Nyní tato organizace stojí před závažným úkolem zpracovat po deseti letech novou strategickou koncepci.*

### 1. Globální strategické vládnutí a řízení jako kategorický imperativ

Nová strategická koncepce NATO má lépe zajišťovat obranu v euroatlantickém prostoru, a zároveň světovou bezpečnost. Ta může být realizována v současné době jen prostřednictvím globálního strategického vládnutí. Má nejen charakter historického civilizačního a kulturního úsilí. V souladu se širším pojetím bezpečnosti majícím komplexně zajistit jak trvale udržitelný rozvoj, tak kvalitu života, globální strategické řízení vyžaduje zvláště řešení vážných bezpečnostních hrozeb. Jsou jimi aktuálně zejména: terorismus, šíření zbraní hromadného ničení, regionální konflikty, zhroucení státní moci a organizovaný zločin, degradace životního prostředí nevratnými klimatickými změnami, dále omezený přístup k energetickým zdrojům, hrozba energetické krize, přírodní katastrofy, epidemie, resp. pandemie, stárnutí populace v zemích EU, ilegální migrace, ohrožení evropského sociálního modelu vlivem nepředvídatelných, resp. nezvladatelných následků globalizace (sociální bezpečnosti), radikalizace části společností z etnických a sociálních příčin, náboženská nesnášenlivost, korupce a praní špinavých peněz, spekulativní bankovníctví, nezákonný lobbismus, technologické havárie, selhání, resp. kolaps počítačových technologií a humanitární krize. [2]

Ve světě navíc existují místa, kde došlo k negativnímu synergickému efektu některých z vyjmenovaných bezpečnostních hrozeb, zčásti i jako následek preventivní strategie preemptivního typu, jako z vojenského hlediska soustátí Irák – Írán – Afghánistán – Pákistán a přilehlá území, aktuálně Jemen. Ze sociálního a bezpečnostního hlediska africký a zčásti latinskoamerický kontinent.

Aktéry světové bezpečnosti jsou státy, zvláště velmoci, a světové instituce jimi vytvořené. Jsou tudíž také základními aktéry globálního strategického vládnutí spolu s občanskou veřejností a jejími organizacemi. Každý z aktérů může přinést do globálního strategického vládnutí podstatný příspěvek: USA vojenskou sílu a moderní technologie, Evropská unie *soft power*, Čína dynamický ekonomický rozvoj, Rusko přírodní bohatství, Indie jistou stabilitu, OSN univerzální pohled na svět, Mezinárodní

měnový fond měnovou stabilitu, Světová banka ekonomický rozvoj apod. Podstatná je politická vůle zmíněných aktérů a jejich představitelů spojit se a dohodnout na principech a pravidlech globálního strategického vládnutí, zvláště pokud jde v první fázi o zahraniční vztahy a světovou bezpečnost, v další fázi pokud jde o ekonomickou bezpečnost a bezpečnost sociální.

Základními komponenty globálního strategického vládnutí jsou lidé, zdroje, technologie. V centru pozornosti globálního strategického vládnutí by měli být lidé jako aktéři globálního strategického vládnutí i jako lidská populace, tzn. věnovat pozornost světovému populačnímu vývoji a jeho geopolitickým a geoekonomickým důsledkům, a to jak pokud jde o stárnutí populace ve vyspělých, tak neřízený proces v rozvojových zemích. Novým globálním fenoménem se stává boj o pracovní sílu; ve vážné míře ovlivňuje i migraci obyvatelstva, která se neřízena stává vážnou bezpečnostní hrozbou. Složitě problémy nás čekají při zajišťování energetických a surovinových zdrojů, které bez globálního strategického ovlivňování mohou stejně jako v minulosti i v současnosti vést k vážným bezpečnostním hrozbám. [3]

## 2. Nová strategická koncepce NATO

Koncem roku 2010 bude na summitu Severoatlantické aliance v Lisabonu přijata její nová strategická koncepce. Rozhodnutí o její tvorbě nebylo jednoduché, zasadila se o to v konfrontaci s americkým prezidentem George W. Bushem zejména německá kancléřka Angela Merkelová. Od přijetí Severoatlantické smlouvy ve Washingtonu 4. dubna 1949 to bude v uplynulém šedesátiletém období dokument podobného klíčového významu již sedmý.

Poslední strategie byla přijata v roce 1999. Reagovala na situaci po rozpadu Varšavské smlouvy, SSSR a tzv. socialistické soustavy, dále na rozhodnutí rozšířit Severoatlantickou alianci o nové členy, poprvé z bývalé Varšavské smlouvy. Nemohla také přehlédnout vysoký počet lokálních válek, ohnisek napětí a rozpadajících se států.

Tato strategie se stále převážně hodnotí jako svým způsobem nadčasová a většina bezpečnostních a vojenských expertů se shoduje, že byla dobře koncipovaná, umožňovala pružnou reakci na aktuální bezpečnostní hrozby a rizika, která z nich vyplývala. Jako je tomu logicky vždy, ozývali se a ozývají i kritici, kteří jí vytýkali právě tuto pružnost, údajně někdy až neohraničenou. Její zastánci se naopak domnívají, že by si ji měla zachovat, a to zvláště pro vyšší nepředvídatelnost bezpečnostního vývoje. Větší shoda je v tom, že přece jen potřebuje přinejmenším novelizaci, jak se o tom zmiňuje i Jiří Schneider. [4]

Nová strategie pod názvem „*Strategická koncepce NATO*“ se připravuje od začátku roku 2009. Generální tajemník NATO Anders Fogh Rasmussen na schůzce ministrů obrany v říjnu 2009 v Bratislavě prozradil, že jedním z důvodů, proč Aliance novou strategickou koncepcí potřebuje, je stále větší obtížnost, s níž spojenci v NATO dosahují při posuzování jednotlivých bezpečnostních hrozeb, především reakcí na ně, konsenzu. A to zvláště zda vůbec na nové a čím dál vážnější, komplikovanější a komplexnější bezpečnostní hrozby reagovat jen vojensky a jak přijatá opatření vysvětlit smysluplně a přesvědčivě veřejnosti.

To byl i důvod, proč se vedení Aliance rozhodlo proces přípravy dokumentu co nejvíce otevřít a zahrnout do něho co nejvíce účastníků. Tedy použít participativní

metodologii tvorby strategických dokumentů, což je i náš problém. [5] Rasmussen se domnívá, že Aliance tím zároveň získá i jistou vizi, která jí přes dynamicky se měnící bezpečnostní prostředí dá pevnější a většinou přijatý a přijatelný základ pro budoucí činnost. Proto byla také její tvorba svěřena především politickým, bezpečnostním a vojenským expertům. [6]

Česká republika se jako člen NATO takto koncipovaného procesu přípravy koncepce účastní. Prvním krokem byl seminář na téma *Hledání nové strategické koncepce NATO: česká perspektiva*, a to i za účasti české bezpečnostní a akademické komunity. [7] Získané podněty má využít tzv. skupina expertů NATO (NATO's Group of Experts), která strategickou koncepci připravuje a jejímž vedením generální tajemník pověřil bývalou americkou ministryni zahraničních věcí Madeleine Albrightovou. Pracovní schůzka zmíněné skupiny expertů NATO se konala v lednu 2010 v Praze. Termínem pro odevzdání podkladového dokumentu je duben 2010. Na základě expertního textu generální tajemník Aliance vypracuje zprávu, kterou v červnu 2010 předá vládám členských států k vyjádření a na podzim 2010 připraví pracovní návrh nové strategické koncepce; ta bude konzultována s velvyslanci členských států. Závěrečný návrh bude předložen ke schválení summitu NATO v listopadu 2010.

Nová strategická koncepce má vycházet z textu Severoatlantické smlouvy, respektovat její obsah, a zároveň reagovat na dynamicky se měnící bezpečnostní hrozby. Její základní funkcí je **vytvořit koherentní rámec pro rozhodování Aliance** na pět, deset či až patnáct let, **reagovat na stále nebezpečnější hrozby**, jako je energetická a kybernetická bezpečnost, „privatizace“ jaderné hrozby, pirátství, zkušenosti z využití vojenské síly a civilní pomoci v Afghánistánu, **výrazně zlepšit komunikaci s veřejností v transatlantickém prostoru**. Proto tato strategie – stejně jako dvě ze zmíněných minulých sedmi – nebude utajována.

Koncepce musí reagovat i na důsledky finanční a ekonomické krize, které nutí vlády členských zemí šetřit i na vojenských výdajích. [8] To bude mít vliv i na to, jakými prostředky se budeme bránit, přičemž bychom si měli zachovat dosavadní vojenské kapacity, schopnosti a interoperabilitu. Úspory jsou možné zvláště v kooperaci ve vývoji a výrobě zbraní, ale i v rozsáhlé struktuře vedení a velení a v logistice. [9]

Diskuze o nové koncepci by měla být i určitým ontologickým zamyšlením nad tím, čím jako členové Aliance jsme, jaké je naše směřování, v jakých teritoriích chceme operovat, kolik operací různých velikostí jsme schopni vést (americká strategie např. vytyčila jako strategický cíl schopnost vést dvě operace, ale již nyní je patrné, že Irák a Afghánistán byly a jsou i za pomoci spojenců nad jejich síly) a jaký by měl být poměr mezi vojenskými operacemi a civilní pomocí (v případě Afghánistánu už nejde jen o rekonstrukci, jak zatím ukazuje diskuze, ale jak akceschopná je a bude jejich místní vláda, jak dokáže organizovat ozbrojené síly, a nyní jak má Aliance získat podporu sousedů a velmocí – Ruska, Číny, Indie a dalších zemí).

V odpovědích na tyto otázky by si měla najít místo i Česká republika a její ozbrojené síly. Projevit by se to následně mělo v naší nové bezpečnostní strategii, která nebyla novelizována více než šest let. Naše republika by neměla spoléhat na to, jak se o to pokoušeli naši i polští političtí představitelé v souvislosti s americkou protiraketovou obranou, že za souhlas s dislokací získá specifické bezpečnostní pojistky. Měli bychom naopak přijít s vlastní iniciativou, např. pokud jde o odzbrojování, a vyjít tak vstříc zahraniční a bezpečnostní politice nové americké administrativy. Stále nevyřešenou

otázkou zůstává, jak to bude dál s protiraketovou obranou, zda bude akceptována jako funkce Aliance. Na summitu v Lisabonu se očekává, že se protiraketová obrana stane novým cílem NATO.

## Proporce mezi obrannou a bezpečnostní funkcí

V diskuzi o charakteru Aliance převažuje mínění, že by měla rovnoměrně plnit jak obrannou, tak bezpečnostní funkci. Někteří alianční představitelé to považují za primární strategický cíl. V posledním období v souvislosti se zahraničními misemi převažovala bezpečnostní funkce. Proto mnozí politici i experti prosazovali, aby se bezpečnost opravdu stala rozhodující alianční funkcí. Tento záměr se neprosadil. Problémem stále je, jak vzdáleným bezpečnostním hrozbám mimo transatlantický prostor čelit. Aliance si proto musí vyjasnit, kde, jak, jakým způsobem a s jakými silami vést operace „*out of area*“. Platí zkušenost, že čím vzdálenější je konflikt, tím hůře se veřejnosti vysvětluje. Zamysleme-li se nad touto problematikou, tak pokud jde o pružnost strategie, měla by si ji Aliance zachovat právě v těchto rozhodovacích procesech. Jinak řečeno, prioritou bezpečnostní či obranné funkce či jejich rovnováha by měly být závislé na konkrétních bezpečnostních hrozbách a z nich vyplývajících rizicích.

O tom, že je to nejen složité, ale i politicky svízelné, svědčí tvrzení představitelů NATO, že afghánský konflikt není klíčovým problémem Aliance, jejím smyslem. To vzbuzuje pochybnosti, nejde-li o alibismus. V současné době NATO a Afghánistán v očích většiny lidí zjevně splývají. Zda je či není něco klíčovým problémem či smyslem nezáleží na subjektivním výkladu, ale na objektivní situaci. Neúspěch v Afghánistánu by USA i Alianci postihl fatálně.

## Rozšiřování Aliance

Podobně tomu je pokud jde o rozšiřování Aliance. Převažující mínění se stále zčásti staví proti tomu, aby v NATO byly všechny balkánské země, ale výrazně pak proti přijetí Ukrajiny a Gruzie. A to rozhodně nejen kvůli zápornému postoji Ruska. Tyto země předně musejí nejdříve stabilizovat svůj demokratický systém, kvalitu strategických rozhodovacích procesů a dodržování platných smluv, aby spíše neznamenal hrozbu než posílení, jak to ukázal rusko-gruzínský konflikt a tzv. plynová krize, jejíž opakování se evropské země nyní každoročně obávají. Nemluvě o tom, co známe z teorie organizace a řízení: se zvyšujícím se počtem členů či organizačních stupňů stoupá počet vzájemných konfliktů v organizaci, a tím i klesá její akceschopnost.

Zčásti odlišný pohled má bývalý náčelník Generálního štábu AČR Jiří Šedivý:

*„V první řadě bude nezbytné vyřešit fakt, na který upozorňují někteří experti tímto problémem se zabývající, jak se NATO vypořádá s posledními vlnami rozšiřování. Jestliže v minulosti byly kladeny požadavky na odpovídající vojenské kapacity nově přijímaných členů, v současné době se zdá, že je upřednostňován aspekt politický a vojenské kapacity nováčků zaostávají za potřebami. Jak bude NATO schopno zajistit jedno ze základních ustanovení Washingtonské (rozumí se Severoatlantické) smlouvy o vzájemné pomoci při napadení... Zcela určitě by měla nová strategická koncepce odpovědět na otázku, kam až se bude NATO rozšiřovat a zda noví kandidáti jsou připraveni ke vstupu do NATO, anebo zda vůbec někdy budou k tomuto kroku připraveni. A zda jejich případné přijetí neznamená pro NATO zároveň destabilizaci uvnitř vlastní struktury a závažné bezpečnostní riziko.“* [10]

NATO chce pokračovat v politice otevřených dveří a rozvíjet partnerství se třetími zeměmi, spolupracovat se spřátelenými státy jako je Austrálie, Nový Zéland, Japonsko a Jižní Korea. Je to stále věcí diskurzu.

## Vztah Aliance a Ruska

Informace a zkušenosti z alianční centrály v Bruselu ukazují, že Rusko má v souvislosti s tvorbou nové strategické koncepce o proces transformace NATO veliký zájem. Zároveň je možné identifikovat snahy Alianci oslabit. V souvislosti s tím je třeba ve vztazích mezi velmocemi řešit zejména problém jaderného odstrašení, protože je stále více věcí politickou než vojenskou. Stále existuje nedostatek informací o tom, čím Rusko *de facto* z vojenského hlediska disponuje, pokud to přesně vědí jeho představitelé. Proto politici i občanská veřejnost na jedné straně ruské vojenské schopnosti přeceňují a na druhé straně podceňují.

Rusko-gruzínský konflikt vznikl proto, že k němu vytvořilo prostor ne zcela domyšlené osamostatnění Kosova a nepochopitelně bezprecedentní krok gruzínského prezidenta Michaila Saakašviliho. Ruské vítězství bylo neodvratné, i když vojensky se v očích odborníků příliš nepředstavilo. Spojené státy i Aliance však překvapivě kromě verbálních protestů nereagovaly, čímž daly najevo nesouhlas se Saakašviliho chováním. Nakonec musela zasáhnout Evropská unie. Rusko, jak převažuje odborné mínění, však s výjimkou jaderných zbraní není vážnější bezpečnostní hrozbou, a jejich použití by bylo šilenstvím; tato někdejší supervelmoc nebude údajně pro euroatlantické společenství hrozbou ani v případě, dosáhne-li do roku 2017 cílů své vojenské reformy. Podle mínění Aliance může být hrozbou energetickou a kybernetickou, tj. v oblasti *soft-power*.

Rusko nyní spíše než ofenzivní má údajně cíle defenzivní, zvláště pokud jde o rostoucí muslimskou menšinu (v Moskvě je největší muslimská komunita na světě) a z demografického hlediska situace na Sibiři, kde žije jen deset milionů obyvatel, navíc většinou starých lidí a žen. Hrozí tu čínská infiltrace, a to i přesto, že Rusové tvrdí, že mají s Čínou nejlepší vztahy v celé své historii.

Jiří Schneider se o síle Ruska vyjadřuje poněkud opatrněji:

*„Je tedy Rusko vojenskou hrozbou? Někteří argumentují tím, že rozdíl vojenských sil Ruska a USA se bude prohlubovat, a zároveň tím, že není důvod, proč by USA měly Evropě stále zajišťovat bezpečnost. Problém tkví v tom, že pro evropské státy – zejména sousedy Ruska – nejsou ruské vojenské kapacity zanedbatelné. Třebaže válka v Gruzii prokázala, že v otázkách velení, komunikace, řízení, organizace je ruská armáda na úrovni 70. či 80. let minulého století, stále představuje výraznou hrozbu pro své sousedy. Ruská armáda má prokazatelně potenciál a doktrínu schopnou destabilizovat bezprostřední sousedství NATO. Pokud NATO přenechá pole dalším aktérům, jako se stalo v reakci na válku v Gruzii, může tím ohrozit stabilitu ve svém sousedství. Někteří účastníci diskuze upozornili, že Rusko nemusí disponovat vojenskou silou, bude mu stačit energetická síla. Zejména situace Ukrajiny je nestabilní. Jak bude věrohodná politika otevřených dveří, pokud přijetí Ukrajiny a Gruzie zůstane mimo hru?“ [11]*

Kritičtější postoj prezentuje Luboš Dobrovský. [12] Schneiderův názor na Ukrajinu potvrdil poslední vývoj.

Ruská armáda zakončila dva roky před termínem první etapu své reformy. Příčinou byly zkušenosti a důsledky rusko-gruzínského konfliktu. Personální stav byl snížen o 200 tisíc vojáků, z 1,2 milionu na 1,0. Počet důstojníků byl snížen z 355 tisíc

na 150 tisíc. Ze 60 tisíc plukovníků zůstalo jen osm tisíc, počet generálů však byl snížen pouze z 1200 na 780. To umožnilo zvýšit i platy. Např. velitelé jednotek u útvarů mají příjem v přepočtu cca 35 až 45 tisíc Kč, velitel divize 120 tisíc Kč. V další etapě do roku 2017 má jít především o přezbrojení. Již příští rok má armáda dostat 30 balistických raket, 5 taktických raket Iskader, 300 kusů obrněné techniky, 30 vrtulníků, 28 bojových letounů, 3 jaderné ponorky, 11 družic a korvetu.

Ruský premiér Vladimir Putin v projevu ve Vladivostoku řekl:

*„Musíme vyvíjet úderné útočné systémy, abychom zachovali strategickou rovnováhu s USA, které na rozdíl od Ruska vyvíjejí systém protiraketové obrany.“* [13]

O potřebě vyvíjet nové zbraňové systémy, aby si Rusko zachovalo spolehlivý jaderný štít, hovořil i prezident Dmitrij Medveděv. Mělo by se tak dít v souladu s novou odzbrojovací dohodou s USA, omezující počet strategických útočných zbraní a jaderných hlavic obou velmocí. Rusko vyjádřilo ochotu poskytovat Spojeným státům údaje o ruských útočných zbraních výměnou za americké informace o protiraketové obraně. Oba systémy – útočných a obranných zbraní – podle Putina zajišťují rovnováhu sil.

Mnoho nového může do vztahů s Ruskem přinést politika americké administrativy Baracka Obamy. Podobně je tomu ve vztazích s Čínou. S oběma zeměmi je třeba jednat s jako takovými, jaké jsou, a ne s takovými, jaké bychom si je přáli mít, jakkoli si to do budoucnosti přejeme. Pokud jde o vztahy mezi bývalými zeměmi tzv. socialistické soustavy a Ruskem z hlediska bezpečnosti, mají tyto země větší počet obyvatel, vyšší HDP i větší počet vojáků než Rusko. Považují-li proto Rusko za vážnou bezpečnostní hrozbu, měly by tento potenciál v rámci NATO lépe využít.

### 3. NATO a Evropská unie

Zatím se vážnější pozornost nevěnuje vztahu Severoatlantické aliance a Evropské unie. [14] Přitom se nabízí, aby se mezi nimi vytvořila adekvátní dělba orientace: NATO s dominancí USA v oblasti *hard-power* a EU v *soft-power* v procesu předcházení konfliktům a zhroucení států. Lisabonská smlouva k tomu vytvořila podmínky, stejně tak se po úspěšném rozšíření EU stává silným a konkurenčně schopným ekonomickým a zahraničně politickým světovým modelem. Není však zatím pro snižující se vojenské rozpočty vzhledem k finanční a ekonomické krizi silným bezpečnostním a vojenským hráčem. Je přitom před rozhodnutím, zda vést a prosazovat své zájmy a hodnoty, nebo být vedena. A to přes vědomí, že euroatlantické spojení je klíčové. Bude jistě důležité i v budoucnosti, protože multipolární svět může být méně stabilní než bipolarita či unipolární postavení Spojených států. Řešení je na politické vůli mocenských elit v prosazování multilaterální politiky.

V polovině listopadu 2009 vznikl po dlouhém vyjednávání nový útvar v rámci generálního sekretariátu Rady EU – **Ředitelství pro zvládání krizí a plánování (CMPD – Crisis Management and Planning Directorate)**. Toto nové ředitelství v sobě integruje dvě doposud samostatná ředitelství DGE 8 a DGE 9 (Directorate General for External Relations), která měla na starosti otázky obranné politiky a civilní dimenze zvládání krizí. Společně s částí pracovníků civilně-vojenské skupiny (cell) působící doposud v rámci vojenského štábu EU tak vznikne velký útvar integrující v sobě poprvé v historii institucí EU plnohodnotně civilní i vojenskou dimenzi bezpečnostní politiky a zvládání krizí.

CMPD je dítě francouzského předsednictví EU, které prosadilo v prosinci 2008 jeho budoucí vznik, ale myšlenka integrovaného civilně-vojenského přístupu k problematice zvládání krizí má dlouhodobě silnou podporu mimo jiné v severovýchodních zemích či Německu. [15]

## Evropská unie a Lisabonská smlouva v evropské bezpečnostní politice

Lisabonská smlouva představuje po ratifikaci všemi členskými zeměmi bezpečnostní budoucnost Evropy. V Lisabonské smlouvě je bezpečnostní politika organicky spojena se zahraniční politikou, a to v hlavě 5 Obecná ustanovení o vnější činnosti EU a zvláštních ustanoveních o společné zahraniční a bezpečnostní politice, která jsou v samostatné kapitole 2 Zvláštní ustanovení o společné zahraniční a bezpečnostní politice. [16] Činnost EU na mezinárodní scéně spočívá na zásadách demokracie, právního státu, univerzality a nedělitelnosti lidských práv a základních svobod, úcty k lidské důstojnosti, zásady rovnosti a solidarity a dodržování zásad Charty Organizace spojených národů a mezinárodního práva.

To jsou hodnoty euroatlantické civilizace, které by měly být zásadní ve strategických rozhodovacích procesech o zahraniční a bezpečnostní politice a jejich respektování je podmínkou členství v Evropské unii. V jejich duchu by měly být i rozvíjeny vztahy s ostatními aktéry evropské a světové bezpečnosti. Unie se soustřeďuje především na předcházení konfliktům a na řešení primárních příčin bezpečnostních hrozeb. Tím se liší od preventivní strategie preemptivního typu uplatňované minulou americkou administrativou.

Podle Lisabonské smlouvy se pravomoc EU ve společné zahraniční a bezpečnostní politice vztahuje na všechny oblasti zahraniční politiky a bezpečnosti, včetně postupného vymezení společné obranné politiky, která by mohla vést ke společné obraně.

**Společná zahraniční a bezpečnostní politika (CFSP – Common Foreign and Security Policy)** podléhá zvláštním pravidlům a postupům. Společnou zahraniční a bezpečnostní politiku vykonává v souladu se smlouvami vysoký představitel EU pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku a členské státy. Společná zahraniční a bezpečnostní politika je prováděna za využití vnitrostátních prostředků a prostředků EU.

Společná bezpečnostní a obranná politika je nedílnou součástí společné zahraniční a bezpečnostní politiky. Zajišťuje EU operativní schopnost, která se opírá o civilní a vojenské prostředky. Unie je může použít pro mise vedené mimo území EU k udržení míru, předcházení konfliktům a posílení mezinárodní bezpečnosti v souladu se zásadami Charty Organizace spojených národů. Plnění těchto úkolů je založeno na využití schopností poskytnutých členskými státy.

Společná bezpečnostní a obranná politika zahrnuje postupné vymezení rámce společné obranné politiky EU (CSDP – Common Security and Defence Policy). Ta povede ke společné obraně, jakmile o tom Evropská rada jednomyslně rozhodne. V tomto případě doporučí členským státům přijetí takového rozhodnutí v souladu s jejich ústavními předpisy.

Politika EU podle tohoto oddílu se nedotýká zvláštní povahy bezpečnostní a obranné politiky některých členských států a **uznává závazky některých členských států uskutečňujících svou společnou obranu v rámci Organizace Severoatlantické**

**smlouvy (NATO)**, které vyplývají ze Severoatlantické smlouvy a které jsou v souladu se společnou bezpečnostní a obrannou politikou vytvořenou v tomto rámci.

Pro provádění společné bezpečnostní a obranné politiky dávají členské státy EU k dispozici civilní a vojenské schopnosti, aby přispěly k plnění cílů vymezených Radou. Členské státy, které mezi sebou ustavily mnohonárodní síly, je mohou rovněž dát k dispozici k uskutečnění společné bezpečnostní a obranné politiky. Členské státy se zavazují, že budou své vojenské schopnosti postupně zdokonalovat. Agentura pro oblast rozvoje obranných schopností, výzkumu, pořízování a vyzbrojování určuje operativní potřeby, podporuje opatření k jejich uspokojování, přispívá k určení a případně k provádění všech účelných opatření pro posílení výrobní a technologické základny v oblasti obrany, podílí se na vymezení evropské politiky schopností a vyzbrojování a napomáhá Radě při hodnocení zlepšování vojenských schopností.

Pokud se členský stát stane na svém území cílem ozbrojeného napadení, poskytnou mu ostatní členské státy pomoc a podporu všemi prostředky, které jsou v jejich moci, v souladu s článkem 51 Charty Organizace spojených národů. Tím není dotčena zvláštní povaha bezpečnostní a obranné politiky některých členských států. Závazky a spolupráce v této oblasti jsou v souladu se závazky v rámci Organizace Severoatlantické smlouvy, která zůstává pro ty členské státy, které jsou jejími členy, základem jejich společné obrany a forem pro její provádění.

Bezpečnostní politika EU obsažená v Lisabonské smlouvě byla podrobena kritice. Např. Jiří Payne [17] uvádí, že kdysi se na americkém ministerstvu zahraničí zeptal, co by se stalo s NATO, kdyby mělo pět členů: USA, Kanadu, Norsko, Turecko a EU. „*Toho dne NATO skončí*“, řekli mu údajně bez rozmyšlení. Payne konstatuje, že Lisabonskou smlouvou přecházejí kompetence v obraně z členských států na EU, protože: „*Unie vede společnou zahraniční a bezpečnostní politiku*.“

Nebo podle článku 22, odst. 2 písm. a) chce EU „*chránit své hodnoty, základní zájmy, svou bezpečnost, nezávislost a celistvost*“. Stanoví se i konkrétní postupy „*o strategických zájmech a cílech*“ rozhoduje Evropská rada (čl. 22 odst. 1), a to výhradně na návrh vysokého představitele nebo komise. Jednotlivý členský stát tedy nemá ani právo konkrétně nic navrhnout, může jen požadovat zařazení diskuze na pořad jednání Rady.

Článek 23 konstatuje, že pravomoci EU se vztahují na všechny otázky týkající se bezpečnosti. Nikdo nesmí mít jiný názor, čl. 23. 3. totiž stanoví, že „*Členské státy aktivně a bezvýhradně podporují zahraniční a bezpečnostní politiku Unie ... a respektují činnost Unie v této oblasti*.“ A přikazuje se, že členské státy se „*zdrží jakéhokoli jednání, které je v rozporu se zájmy Unie*“ (čl. 23 odst. 3).

V Severoatlantické smlouvě ustanovující NATO se uvádí: „*Každá ze smluvních stran prohlašuje, že žádné její současné platné mezinárodní závazky vůči kterékoli jiné smluvní straně nebo kterémukoli třetímu státu nejsou v rozporu s ustanoveními této smlouvy, a zavazuje se, že nepřijme žádný mezinárodní závazek, který by byl s touto smlouvou v rozporu*.“ (článek 8). [18]

Protože Lisabonská smlouva znamená bezvýhradný závazek v oblasti bezpečnosti vůči třetí straně, kterou je Evropská unie, Jiří Payne usuzuje, že její přijetí představuje porušení Severoatlantické smlouvy a dnem ratifikace Lisabonské smlouvy NATO končí. Je přesvědčen, že rozhodnutí nadále si svou bezpečnost řešit bez USA bude členské státy stát nepředstavitelné peníze a bude trvat mnoho desetiletí, než dosáhneme stejné bezpečnosti, jakou jsme měli doposud. NATO a EU jsou podle něho konkurenti

a nemohou existovat vedle sebe, nesledují stejné zájmy, dokonce naopak prosazují zájmy protichůdné. Lisabonskou smlouvou končí epocha demokracie v Evropě, končí NATO, které si kladlo za cíl „posilování svých svobodných institucí“ a „lepší porozumění zásadám, na nichž jsou tyto instituce založeny“, ochranu suverenity svých členů. Lisabonská smlouva těmto zásadám odporuje, nejenom textem smlouvy, ale samotnou svou podstatou. Proto nemůže vedle sebe existovat NATO a EU po ratifikaci této smlouvy. Hodnotové systémy těchto dvou institucí jsou nejenom jiné, ale jsou protichůdné. Společná obrana má smysl jedině tam, kde státy sdílejí stejné hodnoty a mají stejná rizika. Deset let našeho členství v NATO bude patřit k nejkrásnějším obdobím našich dějin.

Paynovu výše uvedené kritické stanovisko je samozřejmě krajní, ale legitimní. Signalizovalo potřebu diskuze o evropské bezpečnostní architektuře a strategii, která se sice vedla, ale sporadicky. Zahraniční, a zejména bezpečnostní politika Evropské unie byla stále na okraji zájmu.

Evropské země sice mají stále velké armády, ale náklady na jejich udržování a modernizaci klesají nejen relativně, ale i absolutně. A to zvláště ve srovnání s USA, což je ale jiné téma, souviselo s Bushovou preemptivní strategií, která něco stála a nový americký prezident Barack Obama má s paralelně probíhající ekonomickou krizí problém zvládat rozpočet nejen vojenský, ale i státní. To vše vytvářelo kritickou situaci, což se zvláště projevovalo ve stále menší ochotě realizovat preventivní bezpečnostní politiku, tj. udržovat a rozšiřovat zahraniční mise, zvláště v Afghánistánu. I když se tak nakonec stalo, nebylo to jednoduché a výsledek není jistý.

**Hlavními aktéry západní bezpečnostní politiky jsou v různé míře provázanosti Severoatlantická aliance a Evropská unie.** Je zřejmé, že za Baracka Obamy musí Spojené státy vědomě či pod tlakem upustit od realizace americké bezpečnostní strategie, která byla přijata v roce 2002 jako reakce na 11. září 2001 se zjevně preemptivními záměry.

Evropská unie novou bezpečnostní strategii má, její realizace je však nedostatečná. Probíhající diskuze o nové strategické koncepci NATO také prokazuje, že k avizovanému napětí mezi Aliancí a EU nedochází.

#### 4. Problémy zasluhující reflexi

V již zmíněném dokumentu k přípravě nové strategické koncepce, tj. projektu „Nová strategická koncepce NATO: zájmy a priority České republiky“, je mezi vymezenými problémy zasluhujícími reflexi uvedena identita Západu ve 21. století a v souvislosti se smyslem NATO. Identita Západu, tj. především Severní Ameriky a Evropy by nebyla z bezpečnostního a vojenského hlediska tak naléhavá, kdyby nebyla konfrontována s jinými civilizacemi, kontinenty, jejich identitami, způsoby života a ideologie, zejména náboženskými.

Od začátku 21. století, a zejména od 11. září 2001 je to konfrontace zvláště s islamismem, resp. s jeho fundamentalistickou podobou a praxí. O tomto tématu hovořil i odcházející pražský arcibiskup kardinál **Miloslav Vlk** a varoval před islamizací Evropy. To se svým způsobem týká i Severní Ameriky, navíc potýkající se s latinskoamerickou migrací, jejíž intenzita je natolik enormní, že podle prognóz v roce 2030 a nejpozději 2050 v USA bude převažovat toto etnikum.

Tento problém přerůstající v bezpečnostní hrozbu nemá jenom náboženský, ale především celospolečenský charakter. Ať jsme totiž jako národ sebeateističtější, a podobně je tomu zčásti i v jiných evropských a severoamerických zemích, máme především křesťanskou, resp. křesťansko-judaistickou kulturu a tradici. Ta ovlivnila i většinu západních filozofických směrů a postupně se prosazujících klíčových hodnot jako je cena lidského života, svoboda, rovnost, solidarita, lidská práva, důstojnost, úcta k ženám, které zaštiťuje demokratický politický systém. To je v diametrálním rozporu s islamismem, nemluvě o jeho fundamentálním výkladu a praxi, jakým se stal před třiceti lety po zrodu Íránské islámské republiky.

Takže bylo zřejmé, že Západem přijímaná politika multikulturalismu brzy narazí na tyto hranice, což začínáme vážně pociťovat. A to i přesto, že podle výzkumu Gallupova ústavu ubývá v Evropě islámských fundamentalistů a přibývá muslimů evropeizovaných. Stejně tak, že 85 % evropských muslimů je proti násilí. Je nemyslitelné, aby v západní civilizaci zvítězila jiná kultura než původní a vlastní. Zatím se tomu pro charakteristickou západní toleranci nedokážeme účinně bránit, ustupujeme požadavkům přesahujícím míru této snášenlivosti. Resistence proti této hrozbě nemůže spočívat na náboženském, ale celospolečenském přístupu. A nesmějí se ho zmocnit extremisté, zvláště ne neonacisté.

To do určité míry determinuje i **postavení NATO v současném mezinárodním prostředí**. Aliance si stejně jako Evropa a západní společenství musí uvědomit svou obrannou a bezpečnostní funkci. Zvláště je-li momentálně převládající násilné řešení bezpečnostních problémů tou zdánlivě nejefektivnější cestou, není-li jí pozornost k primárním problémům sociálním, ekonomickým, politickým, diplomatickým, environmentálním, ideovým, náboženských aj., jejichž řešení by vyžadovalo méně finančních prostředků a mohlo by přinést vyšší mírový efekt.

Hledáme-li příčiny nové alianční strategické koncepce, možná hlouběji pod kauzálním povrchem je nespokojenost občanů západního světa s nedostatečně zdůvodněným vedením ozbrojených konfliktů. To bezprostředně souvisí i s **vymezením oblastí bezpečnosti, ve kterých se chce NATO angažovat**. Mimo transatlantické teritorium by se tyto konflikty měly odehrávat jen výjimečně a při bezprostředních bezpečnostních hrozbách pro sdílené společensko-kulturní hodnoty. Existující situace podmiňuje i **vztahy NATO k jiným mezinárodním organizacím**. Navážeme-li jako jistou předzámku na předchozí text, tzn. zůstaneme-li u náboženské problematiky, daleko méně máme problémy s pravoslavným, konfuciánským, buddhistickým a jiným světem než islámským.

Vrátíme-li se k mezinárodním organizacím, bezprostřední dělba funkcí by měla být mezi Aliancí a Evropskou unií. Lisabonská smlouva by rozhodně neměla být interpretována jako bariéra institucionální spolupráce, ale právě naopak. Realisticky bychom se měli dívat z bezpečnostního hlediska na OSN. Svým způsobem představuje předobraz Severoatlantické aliance, kdyby se nadále bezhraničně rozšiřovala. Přesto OSN jako univerzální organizaci sdružující v podstatě všechny státy potřebujeme, ze sledovaného bezpečnostního hlediska, pro legitimizaci postupů Aliance.

Tím by byl naplňován i **smysl kolektivní obrany a odstranění a role NATO v oblasti kontroly zbrojení, odzbrojení a zamezení proliferaci**. Panuje shoda v přesvědčení, že odstranění má převážně politický charakter. Pokud jde o kontrolu zbrojení, bylo v této oblasti dosaženo průkazných úspěchů díky **Smlouvě o konvenčních ozbrojených silách v Evropě** (CFE). Ta byla podepsána v roce 1990, kdy ještě existovaly dva

bloky, NATO a Varšavská smlouva. Po zániku Varšavské smlouvy a prvním rozšíření NATO byla v Istanbulu v roce 1999 smlouva modifikována. Podle uvedené smlouvy je pro každý stát stanovena národní úroveň, tj. limit, který omezuje počty vybraných kategorií výzbroje a bojové techniky a je nutné povinně provádět inspekce u útvarů, ověřovací návštěvy, inspekce ve stanovené oblasti a pozorovací lety podle Smlouvy o otevřeném nebi. [19]

Proliferace zbraní hromadného ničení, jejich výzkum, výroba a testování však dostatečně pod kontrolou není, ani se jí nedaří prosadit. Nejhorší situace je v ozbrojovacím procesu. Letošní zpráva Stockholmského mezinárodního ústavu pro výzkum otázek míru (SIPRI) o vojenských výdajích možná ukáže, že ani finanční a ekonomická krize nevedla k jejich výraznějšímu snížení.

Konečně pokud jde o **specifikaci bezpečnostních hrozeb**, obecně se uznávají ty, které před šesti lety definovala evropská bezpečnostní strategie jako pět hlavních bezpečnostních hrozeb, a to: terorismus, šíření zbraní hromadného ničení, regionální konflikty, zhroucení státní moci a organizovaný zločin. Dynamika bezpečnostního vývoje v Evropě ale vyžaduje aby spektrum bezpečnostních hrozeb bylo pojato širě, což se odráží v unijských dokumentech i v expertních diskuzích, např. ve výstupu 5. pracovní skupiny *Foresight and Scenarios European Security Research and Innovation Forum*, která na základě zadání Evropské komise pracovala na identifikaci priorit a cílů evropského bezpečnostního výzkumu.

K pěti zmíněným hrozbám v evropské bezpečnostní strategii bylo na základě diskuze v rámci 5. pracovní skupiny, jíž jsem byl členem, definováno dalších dvanáct hrozeb: degradace životního prostředí nevratnými klimatickými změnami, omezený přístup k energetickým zdrojům, hrozbu energetické krize, přírodní katastrofy, epidemie, resp. pandemie, stárnutí populace v zemích EU, ilegální migrace, ohrožení evropského sociálního modelu vlivem nepředvídaných, resp. nezvladatelných následků globalizace („sociální bezpečnosti“), radikalizace části společností z etnických a sociálních příčin, korupce a praní špinavých peněz, technologické havárie, selhání, resp. kolaps počítačových technologií a humanitární krize. [20] Na základě další analýzy lze k tomu přiřadit náboženský fundamentalismus, bankovní spekulace a nezákonný lobbying. [21]

## Kritická reflexe

Zmíněný projekt „Nová strategická koncepce NATO: zájmy a priority České republiky“ přiznává, že tvorba nové alianční strategické koncepce „přichází v době, kdy si Česká republika neví se svými členstvím v NATO příliš rady. V uplynulých měsících a letech se objevily pochyby o smyslu a hodnotě našeho členství v Alianci, a to na obou stranách politického spektra“.

Možná je toto tvrzení příkré, ale z metodologického hlediska vítané, a proto zároveň akceptovatelné. Zvláště nutnost odpovědět na otázky, které tento text klade.

### ■ Naplnilo se to, co jsme od členství v NATO očekávali?

S vyšší mírou pravděpodobnosti lze odpovědět pozitivně. Česká veřejnost oceňuje, že Aliance poskytuje naší republice pocit bezpečnosti, jaký jsme v historii nezažili. Zároveň však má stále kritičtější postoje k angažovanosti Aliance v zahraničních misích včetně naší daleko od vlasti. To intenzifikují i důsledky finanční a ekonomické krize, které někteří občané spojují právě s vedením konfliktů a enormními

vojenskými výdaji. Podobně je tomu, pokud jde o malou aktivitu NATO v souvislosti s potenciální dislokací americké protiraketové obrany ve střední Evropě. Na druhé straně není možné přehlédnout kritiku, že náš příspěvek Alianci mohl být s výjimkou naší účasti v zahraničních misích větší.

■ **Vyvíjí se NATO směrem, který považujeme za žádoucí?**

V této souvislosti je nutné uvést aktuální potřebu koordinace bezpečnosti a obrany s Evropskou unií po přijetí Lisabonské smlouvy. I když si je občanská veřejnost vědoma vojenské síly NATO, dává stále více přednost záměrům EU orientujícím se na řešení primárních příčin bezpečnostních hrozeb, tj. politických, ekonomických, sociálních, environmentálních, náboženských, etnických aj. problémům, jejichž neřešení je příčinou následných hrozeb bezpečnostních. V této souvislosti by se měla daleko výrazněji prosazovat v Evropě rozvíjená koncepce *human security*.

■ **Řeší NATO problémy, které považujeme za podstatné?**

Spíše lze kriticky vytknout, že spolu s dalšími světovými organizacemi a vládami jednotlivých států pomalu reaguje na nové bezpečnostní hrozby, které především vznikají neřešením primárních příčin a vedou ke zhroucení některých států či komplikacím i ve vyspělých zemích, jako jsou energetické kolapsy, potravinové krize, pandemie apod., i když nejsou jistě primárním cílem Aliance, ale NATO by spolu s dalšími bezpečnostními aktéry k nim mělo koordinovaně přispívat, a to především humanitárními operacemi.

■ **Vytváří si NATO schopnosti a nástroje, které jsou adekvátní současnému bezpečnostnímu prostředí a zájmům ČR?**

Česká veřejnost nevidí ani tak problémy ve vojenské oblasti jako spíše v diplomatické, na prvním místě vyřešení vztahů s Ruskem, aby se snížil její pocit vnímání Ruska jako jisté bezpečnostní hrozby, s níž se operuje zejména v předvolebních obdobích.

■ **Je NATO dostatečným rámcem pro bezpečnostně-politické vztahy mezi ČR a USA?**

Jen část veřejnosti je přesvědčena o tom, že bychom měli mít jako prioritní bezpečnostní vztahy se Spojenými státy, spíše dává přednost bezpečnostním zárukám Evropské unie a Severoatlantické aliance. Příčinou nejspíš je, že aktuální vojenské aktivity Spojených států považuje za převážně neúspěšné. I v případě dislokace radiolokátoru americké protiraketové základny na našem území dávala přednost řešení v rámci Aliance a s vědomím Evropské unie.

■ **Jsou členové NATO schopni dohody v zásadních otázkách, které se týkají českých bezpečnostně-politických zájmů?**

Zatím nebyl důvod konstatovat negativní stanovisko.

■ **Zanedbalo NATO obranné plánování a teritoriální obranu nových členských států, nebo se naopak jedná o zastaralou agendu?**

Jako i v jiných případech je možno konstatovat, že v obranném plánování a v teritoriální obraně bylo možné dosáhnout více, ale ani ne tak zvýšením vojenských

výdajů jako spíš koordinací aktivit. Pokud jde o obrannou a bezpečnostní funkci NATO, je jistě odpovídající úsilí o jejich rovnováhu, ale prioritou vždy bude záviset na konkrétním vyhodnocení aktuálních bezpečnostních hrozeb a z nich vyplývajících rizik.

■ **Můžeme se v případě nouze na členství v NATO spolehnout?**

Ani v tom případě není důvod konstatovat jiné než pozitivní stanovisko.

■ **Je článek 5 Severoatlantické smlouvy dostatečně věrohodný, nebo bychom měli usilovat o jeho posílení? Pokud ano, jak?**

Tato otázka je akademická, protože americká ústava neumožňuje jinou formulaci, zavazuje vládu, že se nesmí předem zavázat komukoli v ozbrojeném střetnutí pomoci.

■ **Jak co nejlépe skloubit členství v NATO a EU?**

Vymezením odpovědnosti za jednotlivé oblasti a stránky evropské, transatlantické a světové bezpečnosti. Priorita NATO by měla být v oblasti *hard-power*, Evropské unie *soft-power*. Ke změnám této orientace by mělo docházet na základě konkrétní analýzy aktuálních bezpečnostních hrozeb a stupně angažovanosti Spojených států v evropském a přilehlém teritoriu.

Odpovědi na tyto otázky vyvolávají potřebu formulovat i závažnější:

■ **Vyhovuje Severoatlantická smlouva dnešním podmínkám? Není čas se zamyslet nad její revizí?**

Na tuto otázku není lehké odpovědět, protože některé možnosti revize jsou limitovány. Např. změně klíčového článku 5 brání americká ústava, která nedovoluje Spojeným státům předem se smluvně zavázat někomu při řešení ozbrojených konfliktů. Na druhou stranu je v EU doplňování zakládajících smluv běžnou praxí, takže v případě potřeby by bylo možné změnit jiné články Severoatlantické smlouvy.

■ **Je NATO subjekt mezinárodního práva? Může uzavírat dohody s jinými mezinárodními bezpečnostními organizacemi?**

Strategické koncepci NATO by prospělo, kdyby se NATO obdobně jako EU přihlásilo k dodržování mezinárodního práva a respektování světové role OSN, resp. Rady bezpečnosti, při zajišťování mezinárodního míru a bezpečnosti. Barack Obama se na rozdíl od George Bushe vyjádřil, že USA přikládají velký význam OSN. Obama dokonce předsedal jednomu zasedání Rady bezpečnosti.

■ **Jakou roli bude NATO hrát při zajištění evropské bezpečnosti?**

Je zřejmé, že bez aktivní účasti Ruska evropskou bezpečnost nelze zajistit. Jak reagovat na Medvěděvův návrh na uzavření evropského bezpečnostního paktu? Není náhoda, že návrh byl formulován v době, kdy se připravuje nová strategie NATO.

■ **Jak hodlá NATO řešit vztahy s jinými regionálními bezpečnostními organizacemi (nejen s EU)?**

Aktuální je zejména otázka vztahů k Šanghajské organizaci pro spolupráci. [22]

Pro formulaci nové strategické koncepce NATO je také třeba analyzovat dosavadní vývoj NATO po roce 1990, tzn. co se podařilo, a co nikoliv, a proč tomu tak bylo. Z hlediska kritické reflexe se jeví problematickým např. zásah NATO proti Jugoslávii v roce 1999, sporná je i angažovanost NATO v Afghánistánu. V USA se objevují i úvahy, zda má NATO pro USA smysl, viz např. interview R. Huntera, bývalého zástupce USA v NATO. [23]

K těmto závěrům lze přidat ještě prognostický: V souladu s převažujícím míněním české a pravděpodobně i evropské a severoamerické veřejnosti a podstatné části bezpečnostních expertů se s nejvyšší pravděpodobností západní civilizace pro nedostatek materiálních a lidských zdrojů i politické vůle bude postupně z neeuroatlantických teritorií a prostorů jiných civilizací stahovat, a zároveň více kontrolovat až blokovat migraci jiných etnik do prostoru vlastního. Je ovšem diskurzní otázkou, jak dalece by to bylo vnímáno jako rezignace na náš podíl na globálním vládnutí a cestou k marginalizaci našeho euroatlantického civilizačního okruhu.

## 5. Bezpečnostní politika České republiky

Uvedené problémy, zvláště nejednotnost české zahraniční politiky, se promítají i do koncipování české bezpečnostní politiky, a to jak vnitřní, tak vnější. Zcela konkrétním důsledkem této situace byl i průběh a vyústění expertního diskurzu i praktického politického konání ve strategickém rozhodovacím procesu, jakým byla dislokace americké protiraketové základny na našem území.

Ať už jsou polemická střetnutí jakkoli vyostřená, záměr dislokovat u nás některý ze segmentů protiraketové obrany bezprecedentně prověřoval a zčásti i dále prověřuje naši bezpečnostní politiku, jak jsme vůbec schopni se s takovými strategickými rozhodovacími procesy vypořádat v zájmu bezpečnosti republiky a dosáhnout konsenzu. Ať už se deset antiraket z hlediska gigantických zbraňových systémů ve světě jeví jako zdánlivě okrajové, pro nás je, ať chceme, nebo nechceme, z mnoha bezpečnostních, vojenských, politických, ekonomických, historických, psychologických aj. důvodů strategickým rozhodnutím, nejen pro nás, ale i středoevropské a evropské státy. A jak diskuze probíhá ukazuje se, že na taková rozhodnutí nejsme připraveni: buď je jednoznačněji přijmout, nebo odmítnout. [24]

## Klíčové bezpečnostní strategické dokumenty

Základním strategickým dokumentem po našem vstupu do Severoatlantické aliance byla Bezpečnostní strategie České republiky (BSČR). Od roku 1999 byla vždy po dvou letech novelizována, naposledy v roce 2003. Od té doby se od původního záměru odstoupilo. Smyslem koncipování Bezpečnostní strategie České republiky bylo a je vytvořit podklad pro politické zadání zajištění bezpečnosti a obrany republiky.

Zatímco v letech 1990-1992 tato zadání např. armáda dostávala (neutralizace, loajalizace, přechod k obranné strategii reorganizací a redislokací ve smyslu **Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě** (CFE) z roku 1990 a vojenské doktríny z roku 1991, po rozdělení armády po rozdělení Československa, po vytvoření AČR toto zadání dlouho chybělo, což působilo vážné problémy.

BSČR je „základním dokumentem bezpečnostní politiky, který identifikuje zájmy ČR, obecné bezpečnostní hrozby a z nich vyplývající rizika pro ČR. Definuje dlouhodobé

záměry a opatření, jejichž cílem je zajištění podmínek pro mírový vývoj a hospodářskou prosperitu ČR a zabezpečení jejich obyvatel před vnějšími a vnitřními hrozbami a riziky“.

## Bezpečnostní strategie jako politické zadání

„Bezpečnostní strategie ČR poskytuje jen základní politické zadání a východiska pro dosažení cílů v jednotlivých oblastech bezpečnostní politiky ČR,“ jak přiznávají autoři. Její teze mají být rozpracovány v navazujících koncepčních dokumentech. Konkrétnost těchto tezí je však pro práci na obranné strategii a tím méně na vojenské strategii nedostatečná.

Lze proto předpokládat, že ani tyto dokumenty nedokáží vytvořit koncepční předpoklady pro takovou obranu země, která by reagovala na bezpečnostní rizika a ohrožení a plnila alianční úkoly v rozsahu, který nepovede k vážnějším ekonomickým nárokům, protože ekonomické oslabení je z bezpečnostního hlediska stejně nebezpečné jako podcenění výstavby ozbrojených sil.

Z dikce dokumentu je patrné, že autoři byli převážně pracovníci Ministerstva zahraničních věcí a až příliš respektovali, že tvoří materiál, který bude zároveň, a především studován zahraničními partnery. To oslabilo jeho věcnou působnost na rozhodovací procesy v oblasti bezpečnosti, obrany a armády. Nelze přehlédnout, že na tvorbě BSČR se podíleli i zástupci rezortů, které mají povinnost vytvořit dokumenty další, tedy konkrétnější. Pokud tedy s jejich souhlasem bezpečnostní strategie spatřila světlo světa v podobě, v jaké je, poté je především na nich, jak tyto dokumenty budou tvořit, resp. novelizovat. Výklad jejich přístupu může být dvojí: buď je pro ně míra obecnosti BSČR dostačující, nebo naopak, tato obecnost jim vyhovuje, aby ve vlastním dokumentu měli větší prostor pro vlastní záměry. Tyto hypotézy je možné posoudit jen při kritické analýze těchto konkrétnějších dokumentů.

Lze sice souhlasit s autory dokumentu, že *„členství v Severoatlantické alianci poskytuje samo o sobě bezprecedentní úroveň bezpečnostních jistot“*, ale to ještě neznamená se na to bezprecedentně spoléhat, minimálně pokud jde již o uvedený náš poctivý příspěvek obrannému potenciálu Aliance.

Na tom nic nezmění ani naše členství v Evropské unii, které naši bezpečnost zvyší jen potenciálně, pokud se členské země včetně naší nezaslouží o efektivnost evropské obranné politiky.

## Struktura strategických dokumentů ČR v oblasti bezpečnosti

Vzhledem ke konkrétní situaci by pravděpodobně stačilo, kdyby struktura strategických dokumentů, jak se to již zčásti osvědčilo v praxi bezpečnostní politiky, byla následující:

- **Bezpečnostní strategie ČR** – vychází z aktuální evropské bezpečnostní strategie a ze strategie NATO, z dosavadních bezpečnostních strategií a je založena na dlouhodobých vizích a novelizována v souladu s programovým prohlášením vlády. Je schvalována parlamentem.
- **Obranná strategie ČR** – je schvalována parlamentem.
- **Programové prohlášení vlády ČR** – vychází programu vítězné politické strany nebo koalice stran, a to jak z aktuální situace, tak z dlouhodobých programů založených na stranických vizích. Mělo by však navazovat na BSČR, kterou není možné novelizovat nebo dokonce zásadně měnit po každých volbách.

- **Dlouhodobé vize jednotlivých rezortů.**
- **Strategie rezortů zahraničních věcí, vnitra a obrany.**
- **Dílčí strategie a koncepce rezortů** – např. Vojenská strategie ČR, Vojenská doktrína AČR, strategie boje proti terorismu, organizovanému zločinu a korupci apod.
- **Zpráva o stavu zajištění bezpečnosti** – zpráva se předkládá v určených termínech vládě.
- **Zpráva o stavu zajištění obrany** – zpráva se předkládá v určených termínech vlády. [25]

## Závěr

Struktura témat důležitých pro tvorbu strategické koncepce Aliance z hlediska ČR by mohla být na základě předcházejícího textu následující:

- **Témata mezinárodněpolitická:**
  1. Hodnoty euroatlantického společenství.
  2. Postavení a úloha NATO v současném světě.
  3. Stav a vývoj vztahů evropské části NATO a USA a Kanady.
  4. Rozšiřování NATO.
  5. Teritoriální vymezení angažovanosti NATO.
  6. Identifikace a klasifikace bezpečnostních hrozeb a schopnost NATO na ně reagovat
- **Témata o vztahu NATO, EU atd.**
  1. Identifikace společných zájmů NATO a bezpečnostních struktur EU.
  2. Sjednocování vojenských schopností NATO a EU.
  3. NATO jako subjekt mezinárodního práva.
  4. Vztahy NATO k jiným mezinárodním organizacím.
  5. Role NATO při zajištění evropské bezpečnosti.
  6. NATO a Rusko a Čína.
- **Témata vnitroatlantická**
  1. Současný stav a směry dalšího vývoje NATO.
  2. Schopnost NATO řešit konkrétní problémy.
  3. Adekvátnost Severoatlantické smlouvy dnešním podmínkám.
  4. Možnost změny čl. 5 Severoatlantické smlouvy.
  5. Smysl kolektivní obrany a odstrašení.
  6. Stav obranného plánování a teritoriální obrany jednotlivých států NATO.
  7. Role NATO v kontrole zbrojení a zamezení šíření ZHN.
  8. Vztahy mezi USA a evropskou částí NATO v oblasti vojenských a bezpečnostních technologií.
- **Témata vnitropolitická**
  1. Zájmy a priority České republiky v nové strategické koncepci NATO.
  2. Přínosy a negativa členství ČR v NATO.

3. Přínos rozvoje bilaterálních bezpečnostně politických vztahů s USA zájmům ČR.
4. Koordinace bezpečnostně politických zájmů ČR se zájmy evropských členských zemí NATO a EU.
5. Reálný přínos členství v NATO bezpečnosti ČR v případě krizí a konfliktů. [26]

*Práce vznikla v rámci výzkumného úkolu MSM 0021620841  
– Rozvoj české společnosti v Evropské unii: rizika a výzvy.*

### Poznámky k textu a literatura:

- [1] Blíže viz např. BORKOVEC, Z. Deset let od vstupu do NATO. *Vojenské rozhledy* 4/2009, s. 23-28.
- [2] BALABÁN, M., RAŠEK, A. Klíčové geopolitické, ekonomické a sociální bezpečnostní hrozby v Evropě a jejich dopady na ochranu kritické infrastruktury. In *Operační příprava státního území České republiky 2009*. Sborník konference GŠ MO Praha 3.-4. 11. 2009, s. 3-12; RAŠEK, A. Lokální války 1996 a ohniska napětí 2008. *Vojenské rozhledy* 2/2008, s. 189-195.
- [3] BALABÁN, M., RAŠEK, A. Energetický kolaps. *The Science for Population Protection*, 2/2009, s. 7-18.
- [4] I když se o revizi začalo uvažovat bezprostředně po 11. září 2001, v Alianci nebyla shoda na tom, zda tuto otázku vůbec otevírat. Výsledkem diskuze byla Všeobecná politická směrnice přijatá na summitu NATO v Rize v roce 2006. Nadále pokračovaly úvahy o tom, že Aliance potřebuje zevrubnou diskuzi o aktuálních úkolech, jakousi obdobu procesu, který vedl k přijetí takzvané Harmelovy zprávy z roku 1967. Nakonec bylo na posledním summitu Aliance ve Štrasburku/Kehlu v dubnu tohoto roku (2009) rozhodnuto, že bude připraven nový strategický koncept NATO. Pramen: *natoaktual.cz*, 21. 12. 2009 13.18.48, Analýza Jiřího Schneidera z PSSI.
- [5] Viz např. POTŮČEK, M. a kol. *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada, 2007; BALABÁN, M. DUCHEK, J., STEJSKAL, L. *Kapitoly o bezpečnosti*. Univerzita Karlova, Praha: Karolinum, 2007, stran 430; RAŠEK, A. Suverenita, celistvost, politická nezávislost: Tvorba strategických bezpečnostních dokumentů. *Vojenské rozhledy* 1/2009, s. 3-22. RAŠEK, A. Tvorba strategických bezpečnostních dokumentů. In *Strategické řízení ve veřejné správě*. [monografie připravená do tisku v roce 2010].
- [6] Příprava nové strategické koncepce podle projektu „Nová strategická koncepce NATO: zájmy a priority České republiky“, které připravilo Centrum transatlantických vztahů Institutu CEVRO, má zahrnovat reflexi zvláště těchto problémů: (i) identita „Západu“ ve 21. století a smysl NATO, (ii) postavení NATO v současném mezinárodním prostředí, (iii) vztahy NATO k jiným mezinárodním organizacím, (iv) smysl kolektivní obrany a odstrašení, (v) role NATO v oblasti kontroly zbrojení, odzbrojení a zamezení proliferaci, (vi) vymezení oblastí bezpečnosti, ve kterých se chce NATO angažovat, (vii) specifikace bezpečnostních hrozeb.
- [7] Hlavními hosty semináře byli náměstek generálního tajemníka NATO pro obranné plánování Jiří Šedivý a velvyslanec Hans-Friedrich von Plötz, člen expertní skupiny. V diskuzi vystoupili představitelé Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva obrany, bývalý náčelník Generálního štábu AČR generál Jiří Šedivý, bývalý zástupce velitele KFOR francouzský generál Phillipe Sommaire a novinář Luboš Palata.
- [8] Údaje za rok 2009 ukazují, že v ekonomicky nejvyspělejších zemích G20 se v současné ekonomické a sociální krizi vydalo 17,6 % HDP výhradně na přímou podporu sektoru bankovníctví, kdežto na oživení výroby a služeb jen v průměru 1,6 % HDP, tj. více než desetkrát méně. Výjimkou jsou Spojené státy, kde to bylo 6,5 % HDP. Na adresu bankovního systému a ratingových společností ředitel Ekonomického fóra v africkém Dakaru Samir Amin v odpovědi na otázku, kdo za takové situace vládne světu, napsal. „Oligarchové vůbec nejsou jen Rusové, jsou to především Američané, Evropané a Japonci.“ Zdroj: *Monthly Review* 12/2009.
- [9] Zástupce generálního tajemníka Aliance pro obrannou politiku a plánování Jiří Šedivý charakterizoval „Strategickou koncepci NATO“ jako oficiální dokument Aliance. V podstatě se podle něho jedná o „operacionalizaci“ Severoatlantické smlouvy. Funkci tohoto dokumentu lze shrnout do tří bodů: (i) strategická koncepce nám dává koherentní rámec pro rozhodování uvnitř Aliance a současně určuje

naše priority; (ii) strategická koncepce kodifikuje naše rozhodnutí a činnosti, které sice již vykonáváme, ale které nejsou obsaženy v nyní platné koncepci z roku 1999, jedná se například o civilně-vojenské operace, ochranu kyberprostoru či protipirátské mise; (iii) strategická koncepce je rovněž nástrojem komunikace, a to jednak s alianční veřejností, jíž vysvětluje důvody existence Aliance, dále s našimi aktuálními i potencionálními oponenty, jimž dává jasně najevo, jaké jsou naše zájmy. Pramen: *natoaktual.cz*, 7. 12. 2009, 11.25.06, analýza Jiřího Šedivého, náměstka generálního tajemníka NATO.

- [10] Zdroj: *natoaktual.cz*, 16.11.2009, 15.53.08, komentář Jiřího Šedivého, bývalého náčelníka Generálního štábu AČR.
- [11] Analýza Jiřího Schneidera z PSSI, *natoaktual.cz*, 21. 12. 2009, 13.18.48.
- [12] DOBROVSKÝ, L. NATO a nová strategická koncepce. „Současná ruská politická reprezentace dává zcela otevřeně najevo, že bude všemi prostředky, včetně vojenských, usilovat o obnovu svého vlivu v oblasti, v níž svůj vliv uplatňoval někdejší Sovětský svaz. Zejména po vojenské okupaci dvou gruzinských provincií, nemluvě o zcela otevřených ruských výhrůžkách dvěma členskými státy Aliance raketovými údery v případě, že budou participovat na americké protiraketové obraně proti případným iránským raketovým útokům či po rozsáhlém ruském vojenském cvičení, jehož cvičným zadáním bylo proniknout vojensky na území dvou členských států NATO, je tato tendence potvrzena řadou *fait accompli*. Pominout zajisté nelze ani významnou změnu ruské modernizované obranné doktríny, která opět připouští použití prvotního jaderného úderu v případě ohrožení nedefinovaných ruských národních zájmů a se stejnou argumentací umožňuje použití vojenské síly za hranicemi RF bez předběžného souhlasu parlamentu, pouze na základě prezidentova rozhodnutí. Rusko je také jedinou významnou mocností, která ve své strategii obrany jmenuje explicitně nepřátele svých nedefinovaných národních zájmů. Jsou jimi Spojené státy, na místě druhém NATO, a teprve potom mezinárodní terorismus.“ Zdroj: *NATO-aktual*, 11. 1. 2010.
- [13] *Agentura RIA Novosti*, 28. 12. 2009.
- [14] Podobný názor má i Jiří Šedivý. „Více než kdy jindy se NATO musí věnovat otázce spolupráce s Evropskou unií. Je zcela zřejmé, že s přijetím Lisabonské smlouvy se stává Evropská unie partnerem jiné úrovně. A i když se po posledním vlně rozšiřování blíží obrysy NATO v Evropě k obrysům Evropské unie, není NATO a Evropská unie totožná organizace. Do současné doby se nedá říct, že by NATO a Evropská unie našly účinné společné postupy v oblasti bezpečnosti, což může ve svém důsledku významně posílit NATO i EU. Pro své aktivity mimo území členských států NATO či EU by měl být nalezen mechanismus i k tomu, jak se změní úroveň spolupráce s OSN či jiných mezinárodních organizací. Zdroje a úsilí, které je vynakládáno do řešení konfliktů, ve kterých se angažuje jak OSN či jiné mezinárodní organizace, tak NATO, jsou obrovské, ale ne vždy s odpovídajícím konečným efektem.“ Zdroj: *natoaktual.cz*, 16. 11. 2009, 15.53.08, komentář Jiřího Šedivého, bývalého náčelníka Generálního štábu AČR.
- [15] **Vznik Ředitelství pro zvládání krizí a plánování (CMPD – Crisis Management and Planning Directorate)** a civilně-vojenský přístup ke zvládání krizí. Pramen: *natoaktual.cz*, 14. 12. 2009, 12.02.54, analýza Radka Khola, bezpečnostního analytika. Lisabonská smlouva a oblast bezpečnosti a obranné politiky – možnost lepší integrace. V rámci CMPD dojde především k propojení civilní a vojenské dimenze strategického plánování operačních aktivit EU, kdy teprve po schválení plánovacího dokumentu definujícího koncept zvládání konkrétní krize bude operační aktivita pokračovat v rámci vojenských či civilních struktur EU. Tato nová institucionální struktura bude lépe odrážet hlavní komparativní výhodu EU jakožto bezpečnostního aktéra – možnost využít širokého spektra nástrojů, od ekonomických a politických, až po civilní či vojenské operace ke zvládání krizí. Společně s novými strukturami zárodečně *evropské služby vnější akce* tak bude moci EU opravdu aplikovat tzv. komplexní přístup k řešení krizí (*comprehensive approach*). Komplementarita civilních a vojenských postupů, zdrojů a institucí by měla být v rámci fungování CMPD posílena i v oblasti celé řady horizontálních otázek, od rozvoje kapacit ke zvládání krizí, vztahů se třetími zeměmi (predevším těmi participujícími v operacích EBOP) a mezinárodními organizacemi, přes reformu bezpečnostního sektoru, až po oblast vzdělávání a přípravy personálu pro mise a struktury EBOP. Zajištění úzké civilně-vojenské spolupráce bylo zohledněno i v uvažování velvyslanců členských států při EU, podle jejichž názoru z poloviny listopadu by po vzniku ESVA (evropská služba vnější akce) by měly do této nově budované evropské zahraniční služby přejít všechny stávající civilní i vojenské struktury EU ke zvládání krizí, tedy čerstvě vytvořené CMPD, vojenský štáb EU a jeho civilní ekvivalent – *stálé civilní operační velitelství CPCC*.
- [16] *Lisabonská smlouva: Konsolidovaný text Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie ve znění Lisabonské smlouvy*. Odbor informování o evropských záležitostech. Úřad vlády České republiky. Praha 2008.

- [17] Zdroj. *Europortál.cz*, 30. 4. 2009.
- [18] To upozorňuje na problémy, které ve vztahu mezi EU a NATO mohou v souvislosti s realizací SZBP podle Lisabonské smlouvy vzniknout. Je nutno vzít na vědomí, že státy EU nemají již takovou volnost jako dříve, což by se projevilo v podobných aktivitách jako bylo např. jednání s USA o vytvoření protiraketového štítu. Viz článek 32 (bývalý článek 16 *Smlouvy o EU*). S cílem vymezit společný přístup vedou členské státy v Evropské radě a v Radě vzájemné konzultace o všech otázkách obecného zájmu týkajících se společné zahraniční a bezpečnostní politiky. Dříve než členský stát podnikne jakékoli kroky na mezinárodní scéně nebo přijme jakýkoli závazek, který by mohl mít dopad na zájmy EU, vede v Evropské radě nebo v Radě konzultace s ostatními členskými státy. Sbližováním činností zajišťují členské státy, že je Unie schopná prosazovat své zájmy a hodnoty na mezinárodní scéně. Členské státy jsou mezi sebou solidární. Vymezila-li Evropská rada nebo Rada společný přístup EU ve smyslu prvního pododstavce, vysoký představitel EU pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku a ministři zahraničních věcí členských států koordinují svou činnost v Radě. Diplomatická zastoupení členských států a delegace EU ve třetích zemích a při mezinárodních organizacích mezi sebou spolupracují a přispívají k vytváření a provádění společného přístupu.
- [19] Blíže viz <http://ma-st.blog.cz/0907/smlouva-o-konvencnich-ozbrojenych-silach-v-evrope-cfe>.
- [20] BALABÁN, M., RAŠEK, A. Klíčové geopolitické, ekonomické a sociální bezpečnostní hrozby v Evropě a jejich dopady na ochranu kritické infrastruktury. In *Operační příprava státního území České republiky 2009*. Sborník konference GŠ MO, Praha 3.-4. 11. 2009, s. 3-12.
- [21] RAŠEK, A. „*Tři nové bezpečnostní hrozby*.“ [Pracovní text.]
- [22] Podle Wikipedie: Šanghajska organizace pro spolupráci (ŠOS, angl. SCO, rus. ШОС) je mezivládní organizace založená 14. června 2001 těmito státy: Čínská lidová republika, Rusko, Kazachstán, Kyrgyzstán, Tádžikistán a Uzbekistán. Pozorovatelské země jsou Mongolsko, Indie, Írán, Pákistán. V současné době usiluje o připojení k této organizaci Mongolsko. Členské země zabírají téměř 30 000 000 kilometrů čtverečních (tři pětiny velikosti Eurasie), na kterých žije přibližně 1 455 000 000 obyvatel. Navíc jsou v této organizaci dvě světové mocnosti a na území ŠOS je více zdrojů ropy a zemního plynu než kontrolují země OPEC. Tím se tato organizace stává stále silnější. ŠOS zajišťuje regionální bezpečnost, brání se před islámským terorismem, ale podporuje i ekonomickou spolupráci. Na posledním summitu v říjnu 2005 v Moskvě bylo mimo jiné projednáno propojení bankovních ústav členských států. Ruská federace i Čína mají snahu aktivizovat v rámci ŠOS také vojenskou spolupráci. Důkazem je letní rusko-čínské vojenské cvičení v rámci ŠOS. Organizace však získává na silný popud Číny i roli v oblasti rozvoje ekonomické spolupráce mezi členskými zeměmi. Jednací řečí ŠOS je ruština a čínština.
- [23] *U.S.-NATO. Looking for Common Ground in Afghanistan*. Interviewee Robert E. Hunter, Senior Adviser RAND Corporation. Interviewer Bernard Gwertzman, Consulting Editor, CFR.org December 9, 2009.
- [24] Blíže viz RAŠEK, A. Dislokace protiraketové základny jako strategické rozhodnutí. *Vojenské rozhledy* č. 4/2006, s. 48-54; RAŠEK, A. *Dislokace protiraketové základny jako strategický rozhodovací proces a veřejný zájem*. Pražské sociálně vědní studie. Veřejná politika a prognostika PPF-027, Praha 2007; RAŠEK, A. Strategický rozhodovací proces o dislokaci radiolokátoru americké protiraketové obrany. In „*Strategické řízení ve státní správě*“. Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV UK. [Monografie připravená k vydání v roce 2010.]
- [25] Blíže viz RAŠEK, A. Suverenita, celistvost, politická nezávislost: Tvorba strategických bezpečnostních dokumentů. *Vojenské rozhledy* 1/2009, s. 3-22; RAŠEK, A. Tvorba strategických bezpečnostních dokumentů. In „*Strategické řízení ve státní správě*“. Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV UK. [monografie připravená k vydání v roce 2010.]
- [26] K formulování témat přispěli svými připomínkami Luboš Dobrovský, Jan Duchem, Miloslav Had, Vladimír Krulík a Jaroslav Štefec.

## 1. Úvod

V posledním desetiletí bylo česko-slovenské bojové uskupení Evropské unie (CZE/SVK EU BG) první příležitostí, kdy na území ČR proběhly štábní nácviky zaměřené na strategické a operační rozhodování téměř plně obsazeného operačního štábu, se zastoupením všech funkčních oblastí a specialistů.

Štábní nácvik proběhl sérií týdenních cvičení zaměřených na zvládnutí procesu operačního plánování a řízení operace ze strategicko-operačního stupně.

Ať už to bylo v období operačního plánování nebo období řízení operace, veškeré činnosti štábu a standardní aktivity operačního plánovacího procesu (tzv. procesu *battle rhythm*) jsou založeny na Boydově rozhodovacím cyklu. [1] Jinými slovy, při těchto aktivitách jsou přijímána rozhodnutí, nebo jsou připravovány podklady a zdůvodnění pro rozhodnutí.

Tak jak uvádí teoretická literatura, rozhodování je procesem řešení rozhodovacích problémů, kdy jeho hlavním atributem je proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant a výběr optimální varianty k její realizaci. [2] Tento teoretický závěr je platný i pro rozhodování ve vojenství, kdy rozhodování je podmíněno definovaným žádoucím stavem (*end state*), je vymezeno diferencí mezi skutečným stavem a žádoucím stavem, a proces posuzování a výběru optimální varianty další činnosti je cílen k dosažení výsledného efektu co nejvíce se blížícímu žádoucímu stavu (operační design).

Problémem vojenských rozhodovacích procesů je charakter samotných rozhodovacích problémů, které jsou obecně charakterizovány jako špatně strukturované rozhodovací problémy, [3] tj. mimo jiné, že u nich existuje velký počet ovlivňujících faktorů, chování okolního prostředí je charakterizováno značnou mírou nepředvídatelnosti, existuje velké množství hodnotících kritérií pro jednotlivé varianty řešení, především kritérií kvalitativní povahy, a nakonec i interpretace informací potřebných pro rozhodnutí je velmi obtížná, často i rozporuplná pokud jde o kolektivní subjekty rozhodování (vojenské štáby).

Počet ovlivňujících faktorů a míra nepředvídatelnosti chování okolního prostředí (operačního prostředí) nutí rozhodovatele zvažovat velké množství hodnotících kritérií pro výběr varianty. Teorie rozhodování hovoří o rozhodování za rizika a nejistoty, [4] kdy manažeři (velitelé a štáby) v procesu rozhodování vytváří subjektivní konstrukce variant vývoje situace a jejich pravděpodobností. Subjektivní vnímání pravděpodobnosti realizace varianty je poznamenáno celou řadou subjektivních vlastností rozhodovatele (velitele a štábu) jako jsou postoj k riziku, funkce utility, jistotní ekvivalent apod.

Subjektivní vnímání pravděpodobnosti vývoje situace, a tedy výběru možné varianty rozhodnutí vyjadřuje míru osobního přesvědčení rozhodovatele ve výskyt určité situace, která bude důsledkem realizace rozhodnutí (splnění mise nebo bojového úkolu).

## 2. Vojenský rozhodovací proces a subjektivní hodnocení klíčových faktorů majících vliv na funkci *utility*

Z pohledu Bayesianovského modelu rozhodování [5] je podstatné, že velitelé a štáby rozhodují na principu minimalizace předpokládaných ztrát (nejen lidských a materiálních). Za situace, kdy rozhodují v prostředí vysoké míry nejistoty, je jejich rozhodování založeno na míře přesvědčení, že bude dosažen požadovaný výsledek, která je přímo úměrná jejich vnímání pravděpodobných ztrát při neúspěchu. V důsledku tohoto principu rozhodování je snaha velitelů a štábů stanovit kritéria, podle kterých se hodnotí jednotlivé možné varianty činnosti tak, aby poměr „výsledek-možné ztráty“ byl co nejpříznivější.

Protože vícekritériální rozhodování je složité a není dáno jen počtem kritérií, ale také jejich vzájemnou závislostí, způsobem vyjádření a ve většině případů i nemožností jejich kvantitativního sčítání, tak je možné tato kritéria pouze slovně popsat. [6] Prakticky jde o vyjádření subjektivního přesvědčení jaká je míra pravděpodobnosti projevení se nebo vlivu daného kritéria, míry rizika, pro danou možnou variantu řešení, například „krajně nepravděpodobné“–„nanejvýš pravděpodobné“.

Co to znamená? V procesu operačního plánování a řízení je úkol nadřízeného analyzován a na základě definice a zhodnocení možných ovlivňujících faktorů je zvažován koncept operace, vyjádřený operačním designem, a možné varianty činnosti (*COA – course of action*) jak tento operační design realizovat. Obdobně je postupováno i v procesu řízení operace, kdy na základě neustálého porovnání diferenciací reálného vývoje situace s žádoucím stavem, jsou navrhovány a porovnávány varianty následující činnosti. Pro každý diferenciál reálného a žádoucího stavu jsou zvažována kritéria, která mají vliv na výběr příslušné varianty činnosti.

Problém vojenských rozhodovacích procesů je, že probíhají v rychlém plánovacím a exekučním procesu, který limituje čas na zpracování informací a provedení situační analýzy pro porovnání a výběr možných variant činnosti (COA). Vzhledem k rychlému a často ne zcela předvídatelnému vývoji situace v prostoru operace je převážná většina rozhodnutí velitelů založena na subjektivním vnímání míry utility a rizika, a také na často konfliktní interpretaci a nejednotném chápání dostupných informací uvnitř štábu.

Modely operačního plánovacího procesu a procesů řízení operací (boje) popisované v doktrinálních materiálech, standardních operačních postupech a cvičené v rámci štábních nácviků jsou motivovány snahou maximálně zrychlit vojenské rozhodovací procesy a nastavit normované postupy, které umožní rychlou integraci a sladění expertů v rámci štábu. Na druhou stranu tyto modely obsahují velkou míru zjednodušení, které posiluje faktor subjektivismu a zvyšuje podíl vlivu postoje rozhodovatele (velitele a štábu) k riziku na rozhodnutí.

V průběhu operačního plánování, v rámci tzv. analýzy mise, jsou nejdříve definovány a zhodnoceny klíčové faktory mající vliv na splnění úkolu. Tyto jsou vymezeny oblastmi, které kopírují funkční oblasti štábu včetně specialistů, jako jsou politický a právní poradce velitele. Tím jsou vlastně zarámovány rozhodovací problémy a je vytvořen „rozhodovací prostor“ pro velitele a štáb.

Následující rozhodování, ať již v průběhu plánování, tak následně v průběhu řízení operace, je popsáno jako dynamický lineární model, ve kterém se neustále posuzují změny klíčových faktorů v čase. [7] Prakticky je to vyjádřeno liniemi operace (operační

směr) a rozhodujícími body (*DC – decisive points*) v operačním designu. Výběr variant a rozhodování o jejich provedení je vedeno s cílem aproximovat změny klíčových faktorů co nejblíže k požadovanému stavu. V doktrinálních materiálech je snaha aproximace popisována jako předvídání eventualit vývoje situace a alternativ linií operace a soudlností činností směřujících k dosažení cílů (*záložní plány*). [8]



Obr. 1: Alternativní linie dosažení cíle – rozhodujícího bodu (zdroj AJP-5)

Velitel a štáb prakticky posuzují svoji situaci v definovaném „rozhodovacím prostoru“ a rozhodují se, jakou variantu činnosti zvolí. Přitom jejich volba je do velké míry závislá na tom, do jaké míry jsou schopní, na základě dostupných a interpretovaných informací, předvídat důsledky vybrané varianty.

Právě schopnost subjektivně předvídat důsledky vybrané varianty ji predeterminuje, protože ji rozhodovatel věří. Problém této subjektivní predeterminace je, že rozhodovatel není schopen souběžně pracovat s více faktory a posuzuje pouze sekvenčně vlivu jednoho faktoru za druhým. Aby byl schopen posoudit celkový vliv všech definovaných faktorů, je nucen použít matematické metody podporující jeho rozhodovací proces, tzv. pokročilé metody manažerského rozhodování.

Standardní metodou používanou v doktrinálně popsaných modelech operačního plánovacího procesu a procesu řízení operace je tzv. SWOT analýza [9] variant činnosti vlastních sil a sil protivníka a porovnání variant činnosti vlastních sil ve vztahu k hodnotícím kritériím.

Praxe definování klíčových faktorů transformovaných do hodnotících kritérií v rámci operačního plánovacího procesu ukazuje, že je možné je rozdělit na dvě skupiny. První skupina obsahuje kritéria, která jsou spojena se subjektivním vnímáním lokálního a krátkodobého důsledku jako je například ztráta prvku sil. Druhá skupina kritérií je spojena se subjektivním vnímáním dlouhodobého, strategického důsledku jako je například integrity celé operace a dosažení požadovaného konečného stavu. [10]

Mezi těmito skupinami kritérií je vnitřní napětí a záleží na postojích velitele k riziku a jeho vnímání utility při zdůvodňování, stanovení priorit a určení váhy konkrétního hodnotícího kritéria.

Výběr varianty činnosti závisí na interpretaci úkolu nadřazeného (*mission analysis*) a subjektivním hodnocení situace. Právě subjektivní hodnocení a subjektivní postoj k riziku mohou vést k tomu, že velitel zvolí tu variantu činnosti, která bude brát ohled

na lokální a krátkodobé důsledky. Z pohledu vojenských rozhodovacích problémů je tento fakt klíčový pro pochopení funkce utility v rozhodování.

Jednu z rozhodujících rolí při porovnávání variant činnosti a predeterminaci jedné z nich, ve vztahu k funkci *utility* a postoji k riziku, má subjektivní příměr rozhodovatele na základě předchozích zkušeností, stupně vzdělání a dostupných informací. [11]

Vnitřní rozhodovací proces probíhá ve třech fázích: rozpoznání-porozumění situace a její příměr k předchozím zkušenostem a znalostem, hodnocení možných variant činnosti a mentální simulace kauzálního vývoje situace dle možných variant. Přitom ve většině případů, při tzv. intuitivním rozhodování, je rozhodnutí o další činnosti přijato již v první fázi bez tvorby alternativních variant. Alternativní varianty činnosti jsou zvažovány pouze tehdy, pokud je první varianta zavržena.

Modely rozhodovacích procesů v procesech plánování a řízení operace ve skutečnosti podporují přístup rozhodovatele, kdy tento posuzuje danou situaci na základě charakteristických znaků a indikátorů obsažených v dostupných informacích ve vztahu k situacím, které má v paměti z předchozích zkušeností nebo které nabyt studiem. Toto rozpoznání charakteristik situace predeterminuje rozhodnutí jak nejlépe situaci řešit a jaké důsledky přijatá varianta činnosti přinese. Nabyté zkušenosti a získané znalosti podmiňují přístup rozhodovatele k situační analýze a výběru varianty činnosti. Praktické zkušenosti a získané znalosti u rozhodovatele předem vymezují jeho „rozhodovací prostor“. [12]

Modely plánování a řízení operací uvedené v současných doktrinálních materiálech vychází z Bayesianovského dynamického lineárního modelování rozhodování. Tento model využívá porovnání charakteristik situací a rozhodnutí, které velitel a štáb nabyly předchozími zkušenostmi nebo získanými znalostmi. Toto rozhodování je ovlivněno funkcí *utility*, která je výsledkem rozporu mezi subjektivním lokálním a globálním vnímáním důsledků, rizika a možných ztrát. Rozpor v lokálním a globálním vnímání důsledků se projevuje v definici hodnotících kritérií a jejich váze pro posouzení možných variant činnosti a výběru jedné z nich.

Když si uvědomíme všechny výše uvedené problémy multikriteriálního řešení špatně strukturovaných problémů ve vojenském rozhodovacím procesu, tak je nám zřejmé, že zjednodušované modely SWOT analýzy a výběru možné varianty činnosti dle hodnotících kritérií jsou výrazně ovlivněny subjektivním postojem rozhodovatele, který vybírá a dává váhu kritériím, a který říká, co je silnou a slabou stránkou variant činnosti při SWOT analýze. Výběr variant je výrazně ovlivněn subjektivní schopností rozhodovatele definovat klíčové faktory mající vliv na splnění úkolu, jinými slovy provést systémovou situační analýzu daného operačního prostředí.

Eliminovat subjektivní faktor při rozhodování je možné. Jak je uvedeno výše, pokud jde o osobu rozhodovatele, tak velkou roli hraje úroveň vzdělání (získané znalosti, praktické dovednosti a způsobilost k výkonu funkce), množství a kvalita dostupných informací o prostředí a předchozí zkušenosti. Vedle toho je nejefektivnější metodou eliminace subjektivního faktoru týmová práce. Zapojení účelově vybraných specialistů do pracovního týmu, který provádí systémové hodnocení situace, definuje klíčové faktory a vybírá hodnotící kritéria, umožňuje konfrontaci subjektivních názorů a konfrontaci subjektivního zdůvodňování. Ve vzájemné interní komunikaci týmu dochází k obohacení subjektivního názoru rozhodovatele. Na podstatě tohoto přístupu jsou ve skutečnosti založeny všechny koncepty Network Enabled Capabilities, Information Exchange, managementu znalostí apod.



Je také nutné si uvědomit, že tento systém prostředí je dynamický v čase, stochastický (existuje více variant chování systému při stejných podnětech) a adaptabilní, kdy je schopen korigovat své chování na základě údajů o svém okolí.

Už z tohoto pohledu je patrné, že jako první krok je nutné udělat systémovou analýzu operačního prostředí, definovat klíčové prvky a vazby mající vliv na splnění úkolu a provést syntézu vybraných prvků a vazeb do struktury systému a popisu jeho chování ať už s pomocí různých aproximačních metod, síťových grafů, simulačních modelů, deterministických modelů nebo jejich kombinací.

Teorie pokročilých metod manažerského rozhodování nabízí celou řadu metod, ale pro potřeby rychlých vojenských rozhodovacích procesů jsem v rámci reálných cvičení použil metodu *fuzzy logika* na jejímž principu je založena i metoda sloupcového hodnocení variant činnosti pomocí vážených hodnotících kritérií.

Nevýhodou reálně používaného modelu sloupcového hodnocení dle spojenecké doktríny pro operační plánování AJP-5 je v tom, že rozhodovatel má možnost pouze říci, zda dané kritérium (faktor) je pro danou variantu činnosti platný nebo ne, případně říci, jaké je pořadí variant pro dané kritérium.

| Kritérium     | Váha | COA 1     | COA 2     | COA 3     | Poznámka |
|---------------|------|-----------|-----------|-----------|----------|
| xxx           | 3    | 2/6       | 3/9       | 2/6       |          |
| xxxx          | 3    | 2/6       | 3/9       | 1/3       |          |
| xxx           | 2    | 2/4       | 3/6       | 2/4       |          |
| xxx           | 1    | 2/2       | 1/1       | 3/3       |          |
| xxx           | 1    | 3/3       | 3/3       | 3/3       |          |
| xxxx          | 2    | 2/4       | 3/6       | 1/2       |          |
| <b>CELKEM</b> |      | <b>25</b> | <b>34</b> | <b>21</b> |          |

**Obr. 3:** Matice porovnání variant činnosti podle vážených kritérií (zdroj AJP-5)

Proti používané doktrínální metodě, porovnání *fuzzy logika* řeší rozhodování o zařazení kritérií pro varianty činnosti podle slovně vyjádřené míry jistoty příslušnosti (například velmi vysoká, vysoká, střední, nízká, velmi nízká a žádná). Slovní míře jistoty rozhodovatel také více rozumí než číselnému vyjádření. V modelu je poté slovnímu vyjádření míry jistoty příslušnosti kritéria k variantě činnosti dán poměrný číselný koeficient v rozmezí 0,00–1,00 tak, aby celkový součet koeficientů všech slovních vyjádření míry jistoty příslušnosti byl roven 1,00. [15]

Rozhodovatel poté postupně hodnotí subjektivní míru jistoty příslušnosti jednotlivých kritérií (faktorů) pro jednotlivé varianty činnosti. Tímto způsobem je možné vyjádřit subjektivní míru jistoty rozhodovatele přesněji, než pouhým konstatováním ANO nebo NE. Pokud hodnocení provede více příslušníků rozhodovacího týmu, nebo je míra jistoty dosahovaná kolektivním zdůvodňováním a konsenzem, tak může být výrazně eliminován subjektivní faktor.

#### 4. Praktické použití

V rámci specifického výzkumu na Univerzitě obrany jsem provedl experiment použití metody *fuzzy logika* při štábních nácvicích operačního velitelství česko-slovenského bojového uskupení Evropské unie (OHQ CZE/SVK EU BG) a štábního cvičení operačního štábu (OHQ) COALITION 2009 organizovaného College Interarmé de Défense Francie.

Při obou cvičeních byl použit standardní operační plánovací proces, tak jak je popsán aliančními doktrinárními materiály nebo konceptem vojenského štábu EU.

U obou cvičení byl v průběhu analýzy úkolu (*mission analysis*) použit pro systémovou analýzu operačního prostředí tzv. **třísloupcový formát zhodnocení mise (3CEF – 3 Columnes Estimate Format)** s tím, že u OHQ COALITION 2009 toto zhodnocení řešil plánovací odbor (J-5), společná plánovací skupina se tím jako celek nezabývala a pouze schválila to co náčelník J-5 předložil jako podklad [16]. J-5 OHQ COALITION 2009 z dokladu analýzy mise zpracovala „definice kritérií a rizik“, které obsahovaly klíčové faktory, kritéria úspěšnosti, podmínky úspěchu a rizika. Tento dokument ale nepoužili pro tvorbu vážených kritérií pro výběr varianty činnosti.

#### 4.1 Třísloupcový formát zhodnocení mise

Třísloupcový formát hodnocení úkolu [17] je navržen a používán na operačním velitelství EU BG v Postupimi a je procvičován v rámci kurzů operačního plánování personálu předurčeného pro toto velitelství. Tento model hodnocení slouží k tomu, aby umožnil společnému plánovacímu týmu, ve kterém jsou zastoupeni specialisté a funkční oblasti štábu, zhodnotit klíčové faktory, které budou mít vliv na provedení operace a splnění úkolu.

Výstupy z 3CEF jsou použity pro přípravu dokladu analýzy mise pro velitele (*mission analysis brief*).

Ve své podstatě je 3CEF seznamem, ve kterém jsou podrobně rozepsány oblasti, otázky a konkrétní údaje, které by měl štáb zhodnotit a říci, jestli mají implikace pro splnění mise a pokud ano, co vše je potřeba udělat, jaké podmínky je potřeba vytvořit, jaká struktura sil bude asi potřebná apod., aby mohla být mise splněna. Pokud by tento seznam byl graficky zobrazen jako uzlové body, mohl by představovat systémovou strukturu operačního prostředí, viz obr. 2.

Jestliže je provedena analýza a syntéza všech dostupných informací pomocí tohoto nástroje, jestliže jsou vyvozeny závěry ve formě klíčových faktorů majících vliv na splnění mise, tak je zcela zřejmé, že tyto by měly být interpretovány ve formě hodnotících kritérií k porovnání možných variant činnosti (COA).

Je nutné ovšem říci, že při obou cvičeních cvičící následně nepoužili zhodnocené klíčové faktory pro stanovení hodnotících kritérií pro výběr varianty činnosti, ale hodnotící kritéria subjektivně stanovil náčelník štábu OHQ, respektive vedoucí plánovacího týmu, standardním způsobem dle používaných metodik. [18]

V následující části článku uvádím porovnání zhodnocených klíčových faktorů z 3CEF a stanovených hodnotících kritérií u obou cvičení tak, jak byly použity při porovnání variant činnosti.

Vedle toho jsem u obou cvičení provedl syntézu zmíněných klíčových faktorů osobně a pro porovnání výsledků jsem je nechal vyhodnotit jednotlivci a plánovacím týmem v průběhu výběru varianty činnosti. Použil jsem k tomu připravený matematický model podle zásad metody *fuzzy logika* aplikovaný na podmínky operačního plánovacího procesu.

#### 4.2 Upravený model fuzzy logika

Fuzzy logika je založena na faktu, že člověk při řešení špatně strukturovaných problémů není schopen jednoznačně rozhodnout, zda dané kritérium je pro variantu činnosti platné a jaká je subjektivní míra váhy a pravděpodobnosti jejího vlivu.

| Otázka/Oblast                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Zhodnocení/Dedukce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Závěry                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analýza úkolu<br>Obdržení úkol<br>Hlavní vojenské úkoly<br>Hlavní podpůrné úkoly<br>Vyplyvající úkoly                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Obdržení úkol je uveden v počáteční vojenské směrnici.<br>Vyplyvající úkoly jsou odvozeny-musí být splněny tak, aby byl splněn úkol nadřazeného.<br><br>Každý úkol by měl být charakterizován svým významem pro úspěch mise (kritéria důležitosti).<br><br>Úkoly mohou být potenciálně jako rozhodující body v operačním designu, a proto by měly být zhodnoceny z hlediska důležitosti hlavního úsilí.                                                      | Dedukce by měla říci, které cíle a úkoly jsou splnitelné a proveditelné a jaké podmínky je nutné vytvořit pro jejich splnění.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Analýza klíčových faktorů</b><br>Obecné prostředí<br>Počasí a terén<br>Relativní schopnosti a silné stránky<br>Bojová síla<br>Dostupný čas<br>Pro vlastní síly<br>Pro ostatní aktéry konfliktu<br>Prostory<br>Předání do podřízenosti<br>Společný prostor operace<br>Prostory zpravodajského zájmu a odpovědnosti<br>Přístup, možnost rozmístění sil, omezení pro využití vzdušného prostoru atd.<br>Síly a prostředky<br>Logistická udržitelnost<br>Podpora hostitelského státu<br>Pravidla nasazení a právní aspekty<br>Systém velení a řízení | Analýza klíčových faktorů tak, jak byly definovány v průběhu štábního zhodnocení situace (předchozí dvě části 3CEF).<br><br>Pokyn pro štáb, co jsou kritické faktory a informační oblasti, kterými se štáb musí zabývat, aby mohla mise kompletně zhodnocena.<br><br>Klíčové faktory jsou důležité pro zhodnocení míry rizika hrozeb a míry využitelnosti příležitostí, které jsou dále použity pro tvorbu hodnotících kritérií pro výběr varianty činnosti. | S klíčovými faktory se dále pracuje podle jejich vlivu na splnění úkolu:<br><ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> CCIR, FIR, RFI,</li> <li><input type="checkbox"/> hodnotící kritéria,</li> <li><input type="checkbox"/> hodnocení rizik,</li> <li><input type="checkbox"/> <i>decisive points</i>,</li> <li><input type="checkbox"/> základ pro stanovení úkolů,</li> <li><input type="checkbox"/> požadavky na nadřazený stupeň apod.</li> </ul> |

Obr. 4: Část tabulky třísloupcového formátu „analýza mise“

Praxe a teoretické závěry ukazují, že člověk si není nikdy stoprocentně jist, jestli ano nebo ne. *Fuzzy logika* napomáhá rozhodovateli vyjádřit svou míru jistoty nebo nejistoty a tuto míru převést na číselnou hodnotu. [19]

Pro experiment jsem stanovil, že míru jistoty nebo nejistoty bude rozhodovatel vyjadřovat atributy pomocí následujících odpovědí na otázku „*jak moc důležité/nebezpečné/významné je kritérium pro splnění mise u této varianty činnosti*“:

NON – VERY LOW – LOW – AVERAGE/ACCEPTABLE – HIGH – VERY HIGH

Pro převedení slovního vyjádření jistoty nebo nejistoty na matematickou hodnotu jsem zvolil jednoduchou transformační matici, kdy pro každý atribut je přidělena poměrná hodnota, jejichž celkový součet se rovná jedné. [20]

Jestliže tedy rozhodovatel vyjádřil svoji jistotu, že kritérium 1 je pro variantu činnosti vysoké (*high*), tak tomuto vyjádření byla přidělena hodnota 0,27.

| Factor             | Criteria for Success – Achievability (probability) |                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                                                 |                                   |
|--------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Value              | UNAMIPL can operate                                | Humanitarian organizations are able to continue to operate in a more safely way and with improved access to the people in need | The conditions are set to enable the eventual voluntary return IDPs | The movement of armed groups, specifically those transiting from KAMON to PETRACEROS through LAKUTA, are denied | New PETRACEROS police can operate |
| NON                | 0                                                  | 0                                                                                                                              | 0                                                                   | 0                                                                                                               | 0                                 |
| VERY LOW           | 0,07                                               | 0,07                                                                                                                           | 0,07                                                                | 0,07                                                                                                            | 0,07                              |
| LOW                | 0,13                                               | 0,13                                                                                                                           | 0,13                                                                | 0,13                                                                                                            | 0,13                              |
| AVERAGE/ACCEPTABLE | 0,20                                               | 0,20                                                                                                                           | 0,20                                                                | 0,20                                                                                                            | 0,20                              |
| HIGH               | 0,27                                               | 0,27                                                                                                                           | 0,27                                                                | 0,27                                                                                                            | 0,27                              |
| YES/VERY HIGH      | 0,33                                               | 0,33                                                                                                                           | 0,33                                                                | 0,33                                                                                                            | 0,33                              |

**Obr. 5:** Transformační matice pro výpočet hodnot atributů

Rozhodovatelé ale tuto transformační matici neviděli, subjektivně by je to vedlo k tomu, že by na základě svých preferencí (například postojem k riziku) vybírali kritéria podle číselných hodnot, a ne podle pocitu jistoty nebo nejistoty.

Pro jejich rozhodnutí měli k dispozici stavovou matici s prázdnými poli, do které pouze křížkem zaznamenali svoji preferenci.

Protože ne všechna kritéria mají stejnou důležitost, tak při standardním porovnání variant činnosti v rámci operačního plánovacího procesu se pro kritéria stanovuje váha (zpravidla od jedné do tří). Tato váha násobena poměrnou hodnotou volby poté dává číselnou hodnotu významu kritéria pro variantu činnosti a součet všech hodnot kritérií říká, která z variant je výhodnější.

Problémem je, že váhu kritérií stanovuje rozhodovatel na základě subjektivního pocitu podle míry utility, podle toho, co subjektivně upřednostní, krátkodobý lokální nebo dlouhodobý globální užitek. Nejméně objektivní variantou stanovení vah je, když je přidělí jednotlivce, který tvoří varianty činnosti nebo se na tvorbě přímo podílí. Lepší je, když váhy stanoví velitel, protože lze předpokládat, že má dostatek zkušeností a nadhled a není přímo zapojen do práce plánovací skupiny a není tudíž předem ovlivněn. Navíc velitel může posuzovat váhu kritérií i z širšího pohledu svých vazeb na politickou-strategickou úroveň, a to jak národní, tak mezinárodní.

Pro experiment jsem zvolil druhou variantu, kdy váhy kritériím přidělil cvičící velitel. Přitom jsem požadoval, aby cvičící velitel slovně zdůvodnil, proč dané kritérium váží příslušnou hodnotou. Váhu kritérií jsem opět stanovil slovně HIGH – AVERAGE – LOW. Těmto atributům jsem přidělil hodnoty 3; 2; 1.

**Atribut HIGH** cvičící velitel přidělil těm faktorům, rizikům a kritériím úspěchu, které mají zásadní význam pro uskutečnění mise a její splnění. Například riziko svržení místní vlády by znamenalo okamžitý konec mise.

**Atribut AVERAGE** dostala ta kritéria, která měla operační význam, a tedy mohla výrazně ovlivnit plánovaný průběh operace. Přitom neohrožovala misi jako takovou.

**Atribut LOW** dostala ta kritéria, jejichž dopad je nutné řešit, ale nevyžadují žádnou změnu v realizaci plánu operace.

Jestliže tedy cvičící velitel dal prvnímu kritérii váhu 3, poté výsledná číselná hodnota výše uvedeného případu byla  $3 \times 0,27 = 0,81$ .

Následně byly sečteny hodnoty všech kritérií pro danou variantu činnosti a vyděleny počtem hodnocených kritérií. Při porovnání výsledných hodnot všech variant činnosti, ta varianta, u které byla vyšší hodnota, byla výhodnější pro provedení operace.

V modelu hodnocení variant jsem rozdělil kritéria na tři oblasti:

- kritéria úspěšnosti-dosažitelnosti,
- míra rizika hrozeb,
- míra negativního vlivu klíčových faktorů.

U kritérií úspěšnosti byly hodnoty atributů vzestupné od 1 do 3. U kritérií rizik a klíčových faktorů naopak sestupné od 3 do 1, stejně jako poměrné číselné hodnoty pro vyjádření subjektivního pocitu jistota a nejistoty.

#### 4.3 Porovnání výsledků ze štábních nácviků CZE/SVK EU BG

V rámci štábních nácviků se procvičoval scénář operace s cílem přispět vytvoření bezpečného prostředí v prostoru operace (státu PETRACEROS). V průběhu plánování byly navrženy dvě možné varianty činnosti (COA 1 a COA 2).

Jak jsem již uvedl výše, společná plánovací skupina, ve které byli zastoupeni všichni hlavní funkcionáři štábu, provedla analýzu mise pomocí 3CEF. Z této analýzy vyplynula následující kritéria úspěšnosti, rizika a klíčové faktory. Těmto kritériím přidělil cvičící velitel váhu, viz údaj v závorce.

Tato kritéria ale plánovací skupina při hodnocení variant činnosti nepoužila všechny. Skupina J-5 vybrala pouze šest kritérií se vztahem ke klíčovým faktorům s koeficientem váhy od 1 do 3, totožnými s váhou přidělenou cvičícím velitelem. Výsledek porovnání variant činnosti můžete vidět na obr. 7.

Důležité je poznamenat, že v tomto případě, na základě zkušenosti z použití modelu *fuzzy logika*, plánovací skupina nehodnotila pouze ANO nebo NE, ale pro každé kritérium a variantu činnosti stanovila stupnici od 1 do 4, která měla vyjadřovat míru jistoty nebo nejistoty od „nejhoršího“ po „nejlepší“. Výsledný poměr byl 6:5, tedy minimální.

Použití modelu *fuzzy logika* se všemi kritérii a za konsenzu celé plánovací skupiny přineslo jiný výsledek. Poměr hodnocení všech kritérií a rizik byl 5:6 ve prospěch druhé možné varianty činnosti, viz obr. 8.

Pokud jde pouze o hodnocení variant činnosti z pohledu klíčových faktorů, tak druhá varianta byla také hodnocena jako výhodnější v poměru 7:4.

Zajímavé je, že druhá varianta činnosti měla podstatně vyšší míru pravděpodobnosti splnění mise (kritéria úspěšnosti) než první varianta (6:5). A také byla hodnocena jako méně riziková (úroveň doprovodných rizik) než první varianta (6:5).

Nutné je poznamenat, že absolutní čísla nejsou důležitá, důležitý je poměr. Absolutní čísla jsou výsledkem použitých koeficientů a vzorců pro výpočty.

V rámci cvičení jsem provedl individuální hodnocení variant činnosti ještě před samotným jednáním plánovacího týmu. Jak ukazují výsledky na obr. 9, tak

**Criteria for Key Factors:**

Rapidity and timing of the PLFOR deployment and availability between the rainy seasons (LOW)

Contribution to the security and FoM for IOs, GOs, NGOs personnel (HIGH)

Logistics efficiency (sustainability and cost of the deployment) (AVERAGE)

Overall effectiveness of the PLFOR Operation (Criteria for success evaluation) (AVERAGE)

Rapidity of the effects delivery (HIGH)

Level of accompanied risks (Level of risks evaluation) (AVERAGE)

**Criteria for success:**

UNAMIPL can operate (HIGH)

Humanitarian organizations are able to continue to operate in a more safe way and with improved access to the people in need (HIGH)

The conditions are set to enable the eventual voluntary return of IDPs (AVERAGE)

The armed groups FoM, specifically those transiting from KAMON to PETRACEROS through LAKUTA, are denied (AVERAGE)

New PETRACEROS police can operate (LOW)

**Level of Accompanied Risks:**

Petraceros SFs are not fully deployed in the QUADDAD area and humanitarian crisis is still worsening (AVERAGE)

Petraceros Government is overthrown and rebel groups lead by JANUI take over (HIGH)

Due to the Petraceros SFs operation there is lack of LOCs available for PLFOR and Humanitarian supplies transport (LOW)

OPFOR elements unite as the reaction to their FoM restrictions (AVERAGE)

Crisis worsens or spills over to the neighboring regions (HIGH)

Forces will have difficulties with acclimatization, inhospitable conditions affect the operational posture and availability of the PLFOR (LOW)

Lost of credibility of PLFOR due to the Petraceros SFs operation and difficulty to distinguish between PLFOR Ops a Petraceros SFs Ops and due to the fights between Petraceros SFs and rebel groups (HIGH)

Follow on Forces are not timely identified and deployed (LOW)

Unity of Effort of the EU, UN and Petraceros, lack of relevant international stakeholders (HIGH)

Due to the worsening security situation and freedom of the movement of IOs, GOs and NGOs in the QUADDAD province, the epidemic situation within the local population and refugees (IDPs) can affect the situation of the PLFOR (AVERAGE)

**Obr. 6:** Kritéria pro hodnocení variant činnosti plynoucí ze závěrů 3CEF

| Evaluation Criteria                                                              | Importance coeff. | COA No.   |           |           |           | Note |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
|                                                                                  |                   | 1         | 2         | 3         | 4         |      |
| 1. Rapidity and timing of PLFOR deployment and availability between rainy period | 1                 | 3         | 3         | 3         | 3         |      |
| 2. Contribution to security and FoM for IOs, GOs, NGOs personnel                 | 3                 | 3         | 9         | 2         | 6         |      |
| 3. Logistics efficiency (sustainability and cost of deployment)                  | 2                 | 4         | 8         | 3         | 6         |      |
| 4. Overall effectiveness of PLFOR Operation (criteria for success evaluation)    | 2                 | 4         | 8         | 2         | 4         |      |
| 5. Rapidity of delivery effects                                                  | 3                 | 2         | 6         | 4         | 12        |      |
| 6. Level of accompanied risks (level of risk evaluation)                         | 2                 | 3         | 6         | 2         | 4         |      |
| <b>TOTAL</b>                                                                     |                   | <b>19</b> | <b>40</b> | <b>16</b> | <b>35</b> |      |

**Obr. 7:** Porovnání variant činnosti pomocí hodnotících kritérií OHQ CZE/SVK EU BG

COA 1

| Factor             | Criteria for Success - Achievability (probability) |                                                                                                                                 |                                                                           |                                                                                                        |                                      |      |      |      |      |
|--------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Value              | 1. UNAMIPOL can operate                            | 2. Humanitarian organizations are able to continue to operate in a more safe way and with improved access to the people in need | 3. The conditions are set to enable the eventual voluntary return of IDPs | 4. The armed groups FOM, specifically those invading from KAMON to PETRACEROS through LAKUTA is denied | 5. New PETRACEROS police can operate |      |      |      |      |
| NON                | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0                                                                         | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| VERY LOW           | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.07                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| LOW                | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.13                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AVERAGE/ACCEPTABLE | 0.00                                               | 0.20                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| HIGH               | 0.27                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| YES/VERY HIGH      | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

CDRs Priority Value:

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Value of the Factor:

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.800 | 0.600 | 0.000 | 0.267 | 0.067 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Overall COA Score:

3,26

Criteria for success evalutaion: 3,467

Level of Accompanied Risks: 4,580

Key Factors Level: 0,883

COA 2

| Factor             | Criteria for Success - Achievability (probability) |                                                                                                                                 |                                                                           |                                                                                                        |                                      |      |      |      |      |
|--------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Value              | 1. UNAMIPOL can operate                            | 2. Humanitarian organizations are able to continue to operate in a more safe way and with improved access to the people in need | 3. The conditions are set to enable the eventual voluntary return of IDPs | 4. The armed groups FOM, specifically those invading from KAMON to PETRACEROS through LAKUTA is denied | 5. New PETRACEROS police can operate |      |      |      |      |
| NON                | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0                                                                                                      | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| VERY LOW           | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.07                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| LOW                | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AVERAGE/ACCEPTABLE | 0.20                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.20                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| HIGH               | 0.00                                               | 0.00                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| YES/VERY HIGH      | 0.00                                               | 0.33                                                                                                                            | 0.00                                                                      | 0.00                                                                                                   | 0.00                                 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

CDRs Priority Value:

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Value of the Factor:

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.600 | 1.000 | 0.133 | 0.000 | 0.200 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Overall COA Score:

3,76

Criteria for success evalutaion: 3,867

Level of Accompanied Risks: 5,010

Key Factors Level: 1,467

Obr. 8: Výřez transformační tabulky s výsledky porovnání variant činnosti

výsledek byl vyrovnaný. To, že při kolektivním hodnocení byl výsledek odlišný, bylo pravděpodobně důsledkem zdůvodňování a vzájemné diskuze mezi členy plánovacího týmu, kdy docházelo ke kompromisům, přesvědčování i prosazování názoru z pozice funkce.

| Hodnotitel | COA 1       | COA 2       | Postoj k riziku |
|------------|-------------|-------------|-----------------|
| 1.         | 2,00        | 1,45        | 2,17            |
| 2.         | <b>3,45</b> | 3,25        | 1,695           |
| 3.         | 3,46        | <b>3,47</b> | 1,975           |
| 4.         | 3,16        | 3,16        | 2,47            |
| 5.         | 3,32        | <b>4,05</b> | 2               |

Obr. 9: Individuální hodnocení variant činnosti

Další zajímavostí je výsledek vnímání rizika spojeného s misí. Údaje o postoji k riziku jsou průměrem volených hodnot u rizik a klíčových faktorů dělený počtem hodnocení. Hodnoty se teoreticky mohly pohybovat

v rozmezí od 0,00 do 2,97. Jak je vidět z výsledku, většina hodnotitelů měla tendenci přiklonit se k subjektivnímu předpokladu, že riziko nebo klíčový faktor výrazně ovlivní splnění mise.

#### 4.4 Porovnání výsledků ze cvičení OHQ COALITION 2009

V rámci cvičení COALITION 2009 se procvičoval scénář dvou vojensko-politických bloků (KONFEDERACE a ALIANCE), které se dostanou do konfliktu ohledně národnostních menšin v nestabilním státě, který sousedí s oběma bloky. Každý blok podporuje svoji menšinu ve státě

Stejně jako v případě štábních nácíků OHQ CZ/SVK EU BG, tak také cvičící štáb OHQ KONFEDERACE provedl analýzu mise pomocí 3CEF a připravil dvě možné varianty činnosti.

Z vyhodnocení 3CEF vyplynuly následující kritéria úspěšnosti, rizika a klíčové faktory.

Operační štáb KONFEDERACE ale tato kritéria pro porovnání variant činnosti nepoužil. Místo toho použil kombinaci SWOT analýzy s třemi kritérii, vůči nimž postavil výhody, nevýhody a rizika.

Tři použitá kritéria vycházela z klíčových faktorů (les facteurs critiques) a výhody, nevýhody a rizika odrážely ve své podstatě rizika a kritéria úspěšnosti dedukované v průběhu 3CEF.

##### **Les facteurs Critiques:**

Le succès de notre action sera conditionné par sa légitimité. Elle sera renforcé par le discrédit de notre adversaire.

Cohésion de la Confédération

Soutien logistique

Notre action doit être réversible a chaque moment

Les risques accompagnant l'opération

##### **Critères de succès:**

SLF et forces armées Transeinnnniennes sous commandement de CONFEDERATION

Forces d'ALLIANCE ont cessé leurs actions offensives et accepté le retrait de péninsule Séquène, de la partie correspondante du Cimbrian Channel et si possible du corridor de Caen

Situation humanitaire stabilisée en Péninsule et corridor de Caen

Situation sécuritaire intérieure maîtrisée

Les réfugiés et les déplacés regagnent leur foyer

80% des infra pétrolières opérationnelles 10 j après les opérations militaires.

La zone d'intérêt de la Confédération (Péninsule séquène, Transeinie, Canal Cimbre) est sécurisée par les forces confédérées et/ou ONU

##### **Condition de succès:**

Faire converger les intérêts de SAXONIA, d'ORANIA et d'OLIVELAND jusqu'à l'EFR.

Ne pas entrer dans un jeu d'escalade de la violence (risques de dérapages)

Maintenir les pays neutres dans leur neutralité.

##### **Les Risques:**

RISQUE 1: FRACTURE DE LA CONFEDERATION

Réactions en chaîne si comportement neutre d'ORANIA

Ouverture d'un nouveau front en CIBRIA

Revirement de SAXONIA dès la libération de la péninsule Séquène.

RISQUE 2: DISPERSION DES ACTIONS DE LA CONFEDERATION

Ouverture d'un nouveau front en CIBRIA

Réaction des minorités en Orania

**Obr. 10:** Kritéria pro hodnocení variant činnosti plynoucí ze závěrů 3CEF

Štáb vůbec neřešil otázku váhy kritérií a subjektivního hodnocení pravděpodobnosti vlivu klíčových faktorů nebo míry rizika hrozeb. Při vlastním jednání štábu ale záhy dospěli k tomu, že nejsou schopni jednoznačně říci „bude tak, nebo tak“ a první varianta činnosti splňuje tohle kritérium, a druhá ne.

Proto ve svém vyjádření zvolili barevné kroužky, kde zelená znázorňuje „splňuje“, červená „nesplňuje“ a oranžová „neutrální“.

V konečném důsledku štáb navrhl cvičícímu veliteli první variantu činnosti, protože lépe splňuje požadavky kritéria 1. a 2.

Jak je vidět z výsledků, tak v případě cvičení COALITION 2009, na základě vyhodnocení pomocí metody *fuzzy logika*, se jeví jako výhodnější druhá varianta činnosti v poměru 5:6. Zatímco pravděpodobnost splnění kritérií úspěšnosti byla vyrovnaná

COA 1

| Factor             | Criteria for Success - Achievability (probability)                        |                                                                                                    |                                                                      |                                               |                                                                                   |      |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Value              | 1. SLF et forces armées Transjordanien sous commandement de CONFEDERATION | 2. Forces d'ALLIANCE ont cessé leurs actions offensives et accepté le retrait de péninsule Séquène | 3. Situation humanitaire stabilisée en Péninsule et corridor de Caen | 4. Situation sécuritaire intérieure maîtrisée | 5. 80% des infra pétrolières opérationnelles 10 j après les opérations militaires | 0    | 0    |
| NON                | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0                                                                    | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| VERY LOW           | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| LOW                | 0,13                                                                      | 0,13                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| AVERAGE/ACCEPTABLE | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,20                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| HIGH               | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,27                                                                 | 0,00                                          | 0,27                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| YES/VERY HIGH      | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |

CDRs Priority Value:

|      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|
| 3,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
|------|------|------|------|------|------|------|

Value of the Factor:

|       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,390 | 0,260 | 0,270 | 0,200 | 0,540 | 0,000 | 0,000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Overall COA Score:

|      |
|------|
| 3,41 |
|------|

Criteria for success evalutaion: 3,733

Level of Accompanied Risks: 5,000

Key Factors Level: 1,400

COA 2

| Factor             | Criteria for Success - Achievability (probability)                        |                                                                                                    |                                                                      |                                               |                                                                                   |      |      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Value              | 1. SLF et forces armées Transjordanien sous commandement de CONFEDERATION | 2. Forces d'ALLIANCE ont cessé leurs actions offensives et accepté le retrait de péninsule Séquène | 3. Situation humanitaire stabilisée en Péninsule et corridor de Caen | 4. Situation sécuritaire intérieure maîtrisée | 5. 80% des infra pétrolières opérationnelles 10 j après les opérations militaires | 0    | 0    |
| NON                | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| VERY LOW           | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| LOW                | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,13                                                                 | 0,13                                          | 0,13                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| AVERAGE/ACCEPTABLE | 0,00                                                                      | 0,20                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| HIGH               | 0,27                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |
| YES/VERY HIGH      | 0,00                                                                      | 0,00                                                                                               | 0,00                                                                 | 0,00                                          | 0,00                                                                              | 0,00 | 0,00 |

CDRs Priority Value:

|      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|
| 3,00 | 2,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 0,00 | 0,00 |
|------|------|------|------|------|------|------|

Value of the Factor:

|       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,810 | 0,400 | 0,130 | 0,260 | 0,260 | 0,000 | 0,000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Overall COA Score:

|      |
|------|
| 3,81 |
|------|

Criteria for success evalutaion: 3,733

Level of Accompanied Risks: 2,050

Key Factors Level: 5,675

Obr. 11: Výřez transformační tabulky s výsledky porovnání variant činnosti

(1:1), tak pokud jde o vliv klíčových faktorů, druhá varianta byla zcela jednoznačně výhodnější v poměru 2:9. Na druhé straně druhá varianta byla podstatně rizikovější v poměru 8:3.

To, že při porovnání činnosti podle vybraných kritérií byla druhá varianta podstatně rizikovější, vedlo štáb k subjektivnímu hodnocení první varianty jako výhodnější.

## Závěr

Použití pokročilých metod manažerského rozhodování ve vojenských rozhodovacích procesech je možné a může výrazně eliminovat subjektivní faktory. Jejich použití je ale limitováno celou řadou podmínek, které musí být pro jejich použití splněny.

První podmínkou a současně omezujícím faktorem je dostupný čas. V průběhu krizového plánovacího procesu a v průběhu řízení boje nikdy nebude dost času na přípravu těchto poměrně složitých nástrojů. Využít je je možné jen tehdy, pokud budou předem připraveny již v průběhu předběžného operačního plánování na konkrétní plánovací situaci.

Faktor dostupného času lze částečně nahradit přípravou, a to buď ve formě softwarových aplikací, do kterých se zaznamenávají potřebná data, nebo jsou k tomu připraveni specialisté operačního nebo plánovacího prvku velitelství.

Druhou podmínkou je, že uživatel těchto nástrojů jim musí rozumět a musí znát jejich silné a slabé stránky. Toho lze dosáhnout jen teoretickou a praktickou přípravou na odpovídající kvalitativní úrovni. Na přípravu se přitom musíme dívat ve dvou rovinách. První rovina je technická. Na operačním štábu technické věci a přípravu dokumentů a podpůrných produktů řeší administrátoři ve funkcích rotmistrů a praporčků. Ti by museli umět s nástroji zacházet což vyžaduje určité matematické znalosti a znalosti nástrojů MS Office. Druhá rovina je řekněme intelektuální, obsahová. Tuto zajišťují vyšší důstojníci, kteří se podílejí na rozhodování a přípravě podkladů pro rozhodnutí. Vyšší důstojníci by měli rozumět procesům řízení a chápat takové pojmy jako jsou dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy, rozhodování za nejistoty, vliv a funkci utility při rozhodování, postoj k riziku apod. Bez toho, že by si uvědomovali nástrahy rozhodovacích procesů, nelze pokročilé metody rozhodování použít.

Na druhé straně, pokud vyšší důstojníci znají a chápou problematiku rozhodování, například problematiku diskontinuálního rozhodování při konfliktu lokálních a globálních cílů, tak by si měli vystačit i s doktrinálně používanými modely, případně s jejich jednoduchými modifikacemi.

Třetí podmínkou je zajištění kompetentnosti velitelů a štábů k rozhodování. Velitelé a štáby budou kompetentní pouze tehdy, jestliže budou mít dostatečné vzdělání a zkušenosti. Podle Beckmanovy hierarchie znalostí, [21] rozhodovatelé musí umět interpretovat dostupná data, abstrahovat a aplikovat z nich podstatné a relevantní informace k příslušnému rozhodovacímu problému. Na základě získaných znalostí a zkušeností musí být schopni aplikovat informace v souladu s platnými doktrinálními principy, omezeními danými například pravidly pro nasazení, a dokázat vše adaptovat na konkrétní podmínky operačního prostředí. Tím dosáhnou expertní schopnost ke které je nutné přidat schopnost vést podřízené a distribuovat jim v odpovídající formě svou expertní znalost. Takto definovanou kompetenci nelze získat pouhým studiem, ani pouhou praxí. Je potřeba kombinovat jak vzdělávání, tak zkušenosti a praxi.

Jinými slovy, pro splnění této podmínky je nutné zajistit kvalitu kariérového vzdělávání, podmínit kariérový růst nabytými praktickými zkušenostmi a pravidelně procvičovat štabní rozhodovací procesy s různými scénáři, případě s historickými studiemi starších i nedávných válek.

### Poznámky k textu:

- [1] VEJMEJKA, Oto a kol. *Velení a řízení v operacích*. Správa doktrín 2006, Pub-53-01-1, s. 162.
- [2] FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006, ISBN 8086929159, s. 17.
- [3] FOTR, Jiří a kol., s. 27.
- [4] FOTR, Jiří a kol., s. 46.
- [5] [http://en.wikipedia.org/wiki/Bayesian\\_decision\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Bayesian_decision_theory).
- [6] FOTR, Jiří a kol., s. 165.
- [7] DODD, L., MOFFAT, J., SMITH, J., Discontinuity in decision-making when objectives conflict: a military command decision case study. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57, No. 6, 2006.
- [8] *AJP-5 Allied Doctrine for Operational Planning*. NATO STANAG 2526, NATO 2006, s. 3-16.
- [9] **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Silné stránky, slabiny, příležitosti, hrozby.
- [10] DODD, L. a kol.
- [11] DODD, L. a kol.
- [12] DODD, L. a kol.
- [13] *Bi-Sc Pre-Doctrinal Handbook: Effect Based Approach to Operations*. NATO 2009, NATO, *Guidelines for Operational Planning*, Allied Command for Operations, 2009.
- [14] DOSTÁL, P. a kol. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 2005, s. 18.
- [15] FOTR, J. a kol., s. 49, tab. 2-1 uvádí možné slovní a číselné vyjádření subjektivních pravděpodobností.
- [16] Conclusions déterminantes J5 (určující – podmiňující závěry).
- [17] *European Union Operation Headquarters Standard Operating Procedures*. EU: Version 4.0, 2008, SOP č. 05220.
- [18] Tamtéž.
- [19] FOTR, Jiří a kol., s. 48.
- [20] FOTR, Jiří a kol., s. 179.
- [21] BECKMAN, Thomas J., LIEBOWITZ, Jay. *Knowledge organizations: what every manager should know*, CRC.

### Literatura:

- BECKMAN, Thomas J., LIEBOWITZ, Jay. *Knowledge organizations: what every manager should know*. CRC Press, 1998, ISBN 1574441965.
- DODD, L., MOFFAT, J., SMITH, J. Discontinuity in decision-making when objectives conflict: a military command decision case study. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57, No. 6, 2006.
- DOSTÁL, P. a kol., *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Grada, Praha 2005, ISBN 8024713381.
- FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006, ISBN 8086929159.
- VEJMEJKA, Oto a kol. *Velení a řízení v operacích*. Správa doktrín 2006, Pub-53-01-1.
- AJP-5 Allied Doctrine for Operational Planning*. NATO STANAG 2526, NATO 2006.
- Bi-Sc Pre-Doctrinal Handbook: Effect Based Approach to Operations, Guidelines for Operational Planning*. Allied Command for Operations, NATO 2009.
- European Union Operation Headquarters Standard Operating Procedures*. EU: Version 4.0, 2008
- Wikipedia.org, [http://en.wikipedia.org/wiki/Bayesian\\_decision\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Bayesian_decision_theory).

Podplukovník Ing. Radek Dubec

## Rozhodování a plánování v rezortu MO

(Dlouhodobý horizont)

*Rozhodování představuje jednu ze základních aktivit manažerů v každé společnosti. Rozhodování je chápáno jako základ a samotné jádro řízení. Rozhodování je nedílnou složkou všech manažerských funkcí. Nejvýznamnější realizace rozhodování spočívá v plánování. Plánování a plánovací procesy jsou založeny na podstatě rozhodovacích procesů. Plánování na nejvyšších úrovních, tedy strategické plánování, ovlivňuje nejvýznamněji samotnou efektivitu, hospodárnost a účelnost organizací. Rozhodování této úrovně zásadním způsobem pak ovlivňuje samotnou kvalitu a dosažený výsledek organizace či společnosti, případně může být hlavní příčinou neúspěchu, nebo slabé výkonnosti, efektivnosti a nízké hospodárnosti dané organizace v dlouhodobém horizontu.*

Význam rozhodování je v současné době úzce propojen a provázán s výší zdrojů, které jsou k danému procesu vázány a o kterých se rozhoduje. Při manažerském rozhodování především na strategické úrovni jde o kombinaci vědy a umění se rozhodovat, které se na této úrovni s tak rozsáhlou měrou složitosti a nestrukturovanosti jen stěží obejdou bez podpůrných nástrojů, jakými jsou metody na podporu rozhodování.

Proces plánování, a s tím spojený proces rozhodování v rezortu MO bezesporu patří k procesům vrcholného řízení (strategického) kde složitost, nestrukturovanost problémů, míra rizika a nejistoty dosahuje vysokého procenta. Je tedy zcela jednoznačné, že plánovací procesy a rozhodování v rezortu MO jsou charakterizovány značným počtem faktorů ovlivňujících řešení daných problémů, jsou dány nahodilostí změn vyplývajících z vnějšího prostředí, existencí značného počtu kritérií pro hodnocení, z nichž je velké množství kvalitativní povahy a je značně obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí. V takto definovaných, strukturovaných a složitých procesech není možné dospět ke správnému rozhodnutí nebo vypracování správného postupu či strategii bez metod, které systémově z různých úhlů pohledu v různých fázích rozhodovacího procesu zabezpečí úplné a po všech stránkách dostatečné pochopení rozhodovacího procesu, umožní analýzu všech rozhodujících oblastí a vytyčí správný směr a způsob naplnění a vyřešení daného rozhodovacího problému, který v konečné fázi povede ke správnému strategickému rozhodnutí.

Proces plánování v rezortu MO je v současné době vymezen a strukturován v rozkaze ministra obrany č. 33/2004, Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO. V tomto dokumentu je podrobně zpracována forma, struktura a obsah dokumentů a formy plánování uplatňované v rezortu Ministerstva obrany. V dokumentu nejsou zcela rozpracovány a rozebrány metody a postupy, které je vhodné používat při tak rozsáhlých procesech plánování a rozhodování, jakým bezesporu dlouhodobé plánování v tak velké organizaci jako rezort Ministerstva obrany je.

### 1. Stav plánování činnosti a rozvoje rezortu MO

Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany a nastavení jeho struktury a obsahu bylo více méně popsáno a uvedeno do praxe vydáním rozkazu ministra

obranu číslo 33 ze dne 29. října 2004. Tímto rozkazem byl do praxe uveden současný způsob plánování činnosti a rozvoje. Velkým přínosem tohoto dokumentu bylo rozdělení systému plánování v rezortu MO provedené v souladu s moderními manažerskými přístupy a s teorií managementu.

Plánování bylo rozčleněno na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování, realizované v rezortu MO plánovacími dokumenty, kterými jsou „Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO“ (jako dlouhodobý plánovací dokument), „Směrnice pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO“ a „Střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu MO“ (jako střednědobé plánovací dokumenty), „Plán činnosti rezortu MO na rok“ a „Plán činnosti organizačního celku na rok“ (jako krátkodobé plánovací dokumenty).

Pokud se zaměříme na popis postupu tvorby dlouhodobého výhledu, musíme si uvědomit, že tento plánovací dokument je nutné chápat jako základní, výchozí a určující předpoklad pro stanovení budoucí vize a popis cesty jak tohoto stavu dosáhnout. Tím se dostaneme do značných nejasností, neboť rozkaz MO č. 33 popisuje dlouhodobý výhled jako dokument, který charakterizuje obecnou vizi rozvoje rezortu MO v časovém horizontu 15-20 let, ale již ve svém obsahu neřeší cestu, jak této vize dosáhnout. Podle teorie managementu ovšem musí po vizi následovat strategie, tedy popis způsobu naplnění této cesty. Vzhledem k tomu, že dokument dlouhodobý výhled je jediným plánovacím dokumentem dlouhodobého charakteru, a tudíž na něj nenavazuje žádná dlouhodobá strategie rozvoje, je jasné, že v chápání obsahu a formy tohoto dokumentu je chybějící článek systému dlouhodobého plánování.

Dalším faktorem, který je nutné zmínit, je i to, že dlouhodobé plánování v rezortu MO je nutné chápat jako strategické plánování tak, jak jej teorie managementu definuje. Ujasnění si obsahu a struktury dlouhodobého strategického plánování v rezortu obrany je základním vstupem pro tvorbu tak zásadních dokumentů, jakými bezesporu dlouhodobá vize a strategie rozvoje jsou.

Dlouhodobé strategické plánování je základním a výchozím bodem celého systému plánování a případné chyby ve stanovení a popsání vize a strategie rozvoje mohou být příčinou chybného rozhodování v návazných rozhodovacích procesech, a především mohou být příčinou chybného alokování veřejných zdrojů v ústředních orgánech státní správy, kterým Ministerstvo obrany je.

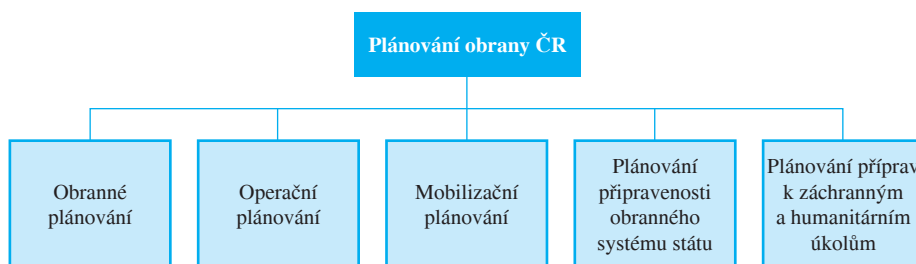
## 2. Vymezení základních pojmů

Systém plánování obrany v rezortu MO je vymezen zákonem č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky. V rezortu MO je v souladu s uvedeným zákonem č. 222/1999 Sb. chápán systém plánování obrany jako soubor pěti plánovacích disciplín:

1. **Obranné plánování** ve kterém se jedná se o plánovací proces, jehož cílem je zajistit vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů. V rezortu MO plánování činnosti a rozvoje zahrnuje průřezově veškeré aktivity rezortu v plánovacím období.
2. **Operační plánování**, které je plánovacím procesem, jehož cílem je stanovit použití ozbrojených sil v předem připravených modelových situacích nebo v reakci na konkrétní krizovou situaci.

3. **Mobilizační plánování**, které je plánovacím procesem zaměřeným na mobilizační opatření, jehož cílem je zajistit nejen vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů.
4. **Plánování připravenosti obranného systému státu**, které je souborem plánovacích opatření pro zajištění vnitřní a vnější bezpečnosti, obranu a ochranu občanů a státu.
5. **Plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů** je chápáno jako plánovací proces zaměřený na přípravu k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů, jehož cílem je zajistit vojenské schopnosti nutné pro provedení operačních plánů v oblasti provádění záchranných prací a k plnění humanitárních úkolů.

Plánovací disciplíny systému plánování obrany jsou znázorněny na obr. 1.



**Obr. 1:** Plánovací disciplíny systému plánování obrany  
(Grasseová a kol. *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO*, 2007, s. 8)

Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO je dle RMO č. 33/2004 proces zjišťování, zpracovávání a využívání informací k identifikaci, popisu a analýze výchozí situace, odhadu a ocenění možností dosažení stanovených cílů rozvoje rezortu MO, stanovení úkolů nezbytných k dosažení těchto cílů, jejich vazeb a stanovení počtu osob a věcných a finančních prostředků potřebných pro jejich splnění.

**Základní plánovací dokumenty podle RMO č. 33/2004 Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO jsou:**

- Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 15-20 let,
- Směrnice pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 6 let,
- Střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu MO – s časovým horizontem 6 let,
- Plán činnosti rezortu MO na rok,
- Plán činnosti organizačního celku rezortu MO.

**Regulátory řízení pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO**

Regulátory řízení, které jsou východiskem pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO, lze rozdělit do tří kategorií:

- obecně platné právní normy,
- strategické dokumenty,

- vnitřní předpisy (pojem interní normativní akt, ve zkratce INA, byl RMO č. 29/2009 odstraněn a nahrazen pojmem „vnitřní předpis“).

### Obecně platné právní normy

#### 1. Ústavní zákony

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., *Ústava České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *o bezpečnosti České republiky*, ve znění ústavního zákona č. 300/2000 Sb.

#### 2. Zákony

- Zákon č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky*, ve znění pozdějších předpisů (tzv. kompetenční zákon).
- Zákon č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky*, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky*, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů.
- Zákon č. 224/1999 Sb., *kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o ozbrojených silách České republiky a zákona o zajišťování obrany České republiky*.
- Zákon č. 310/1999 Sb., *o pobytu ozbrojených sil jiných států na území České republiky*.
- Zákon č. 219/2000 Sb., *o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích*.
- Zákon č. 124/1992 Sb., *o Vojenské policii*, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 174/2003 Sb., *o převodu některého nepotřebného vojenského majetku*.
- Zákon č. 289/2005 Sb., *o Vojenském zpravodajství ve znění pozdějších předpisů*.
- Zákon č. 585/2004 Sb., *o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)*, ve znění zákona č. 112/2006 Sb. a zákona č. 318/2006 Sb.

### Strategické dokumenty

Mezi strategické dokumenty, které mají přímý vliv na zpracování Dlouhodobého výhledu a dále pak na ostatní procesy plánování činnosti a rozvoje rezortu MO, patří:

- Politická směrnice NATO,
- **Strategická koncepce NATO** – je hlavním vstupním dokumentem pro zpracování dlouhodobého výhledu,
- Souhrnná politická směrnice NATO,
- Bezpečnostní strategie České republiky. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2004, 28 s. ISBN 80-86354-45-9/MZV ČR,
- *Usnesení vlády č. 907/2008*. Vojenská strategie České republiky Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2008, 9 s. ISBN 978-80-7278-483-75,
- *Usnesení vlády č. 640/2007* Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky,
- tzv. reformní rozkazy MO: RMO č. 49/2002 Realizace pilotních projektů v rezortu Ministerstva obrany, RMO č. 50/2002 Redukce a zánik vojenských posádek

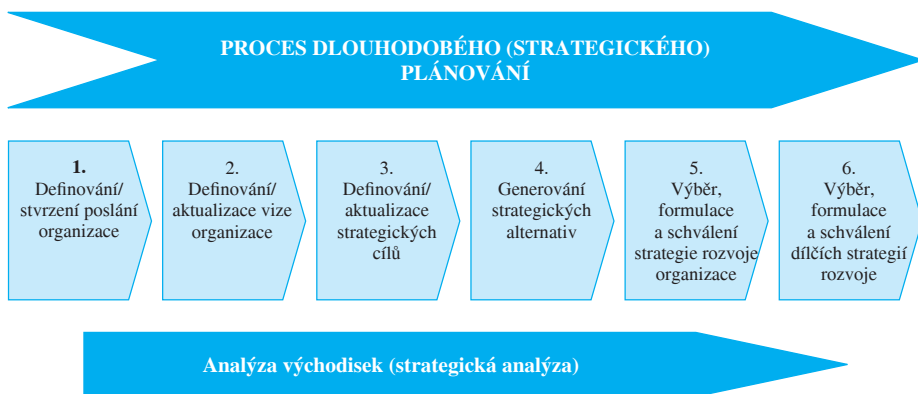
a zmírnění jejich dopadů na zaměstnance v rezortu MO, obce a regiony a RMO č. 54/2002 Slib a Kodex etiky vojáka z povolání a vojáka v aktivní záloze dobrovolně).

#### Vnitřní předpisy (bývalé INA)

- rozkaz MO č. 33/2004 *Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*,
- organizační a metodické pokyny vydávané pro zpracování jednotlivých plánovacích dokumentů.

### 3. Průběh procesu dlouhodobého (strategického) plánování

**Průběh procesu dlouhodobého (strategického) plánování** je uveden na obr. 2. V zásadě lze říci, že není podstatné, zda daná organizace veřejného sektoru vytvoří jeden dokument s názvem strategický plán rozvoje (případně obdobou tohoto názvu) nebo v rámci tohoto procesu vytvoří několik strategických dokumentů, jako např. vize organizace, strategické cíle organizace, strategie rozvoje organizace a dílčí strategie rozvoje, případně dokumenty v nějaké kombinaci – vize a strategické cíle organizace, atd. Nicméně názvy dokumentů lze pokládat za nepodstatné. Za nejdůležitější lze považovat vazbu dlouhodobého plánování na provázání zdrojů, procesů, projektů, programů se strategií organizace, respektive stanovenými strategickými cíli. Dalším významným vlivem na strategii organizace je zabezpečení podpory politické reprezentace, top managementu organizace, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.



**Obr. 2:** Průběh (činnosti) procesu strategického plánování  
(Grasseová, M., Dubec, R., Horák R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*, 2008, s. 17)

Proces dlouhodobého (strategického) plánování v podmínkách rezortu MO lze jednoznačně charakterizovat jako rozvojové strategické plánování, které má své zdroje, regulátory řízení a politické zadání a mezinárodní závazky, ke kterým se ČR přihlásila, ať již v rámci mezinárodní organizace nebo samostatně. Základními vstupy do každého dlouhodobého (strategického) plánování jsou lidé – materiál – finance – informace a čas. Ne všechny zdroje jsou pro organizaci omezeny, a tak se v plánech uvádějí především ty, které jsou limitující. V podmínkách rezortu obrany to mohou být finanční, lidské a materiální zdroje.

U dlouhodobého plánu strategického charakteru, jakým „Dlouhodobý výhled rozvoje rezortu MO“ je, má rezort malé zkušenosti. Je nutné co nejpřesnější určení zdrojů nutných pro realizaci takového plánu, dále dostatek informací, ze kterých lze predikovat nároky na zdroje budoucí. Veškeré zdroje pak musí být celkově v souladu s posláním organizace.

**Regulátory řízení** v podmínkách rezortu Ministerstva obrany byly popsány v části 1. Obecně je můžeme charakterizovat jako základní právní předpisy, normy, vnitřní předpisy, kterými se řídí realizace daného procesu, v našem případě dlouhodobého strategického plánování. Tyto regulátory jsou nejenom základním vstupem pro poslání, ale promítají se do všech jednotlivých vstupů, výstupů a samotného procesu tvorby dlouhodobého strategického plánu.

**Politické zadání a mezinárodní závazky** je nutné si podrobně ujasnit. Do této kategorie dokumentů patří především: Bezpečnostní strategie ČR, Vojenská strategie ČR, Politická směrnice NATO, Strategická koncepce NATO, Souhrnná politická směrnice NATO a Usnesení vlády č. 640/2007 Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. Termíny i dokumenty „bezpečnostní strategie“ a „vojenská strategie“ jsou v některých případech chybně chápány a zaměňovány se strategií rozvoje, která je tvořena v rámci dlouhodobého strategického plánování.

Je nutné si uvědomit, že **Bezpečnostní strategie ČR a Vojenská strategie ČR** nemají se strategickým dlouhodobým plánováním nic společného. Tyto dokumenty je nutné chápat jako **základní politicko-vojenské zadání**, které není rezortního charakteru, ale naopak má charakter vládní. Tyto dokumenty schvaluje vláda. Dále je nutné si uvědomit, že tyto dokumenty nemají charakter zákonné normy, neboť neprocházejí legislativní procedurou a nejsou schváleny Parlamentem ČR. Jsou to tedy politicko-vojenské dokumenty vládního charakteru s nadrezortní působností, tedy základní politické zadání, ze kterého se vychází při procesu dlouhodobého strategického plánování a tvorbě základních plánovacích dokumentů, kterými jsou vize a strategie rozvoje.

**Analýza současného a prognóza budoucího bezpečnostního prostředí** je determinována především existencí hrozeb (vyhodnocení rizik) a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno převážně na aspekty politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Takovou analýzu provádíme pomocí metody PESTLE analýzy (název je odvozen od počátečních písmen oblastí analýzy). Dále může být sledováno vnější prostředí i z hlediska demografického vývoje, geografických a historických faktorů sledovaného objektu, případně další nezbytné faktory pro stanovení hodnocení vnějšího prostředí.

Tato analýza je pro každý proces dlouhodobého (strategického) plánování výchozím bodem. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních faktorů strategického řízení je schopnost pracovat s nejistotou, je nutné si uvědomit, že v podmínkách rezortu MO se při hodnocení vnějšího prostředí musí vycházet z jeho základní charakteristiky, tedy jeho značné dynamiky. V takovémto prostředí lze při prognóze budoucího prostředí používat historických dat a extrapolace pouze omezeně. Pro dynamické prostředí jsou vhodné postupy s využitím od skupin metod intuitivních, až po skupinu metod specificky strukturovaných, jako je metoda tvorby scénářů.

Prvním úkonem procesu analýzy tedy bude vyhodnocení základních faktorů prostředí, což je politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně kulturních faktorů, technologický vývoj, ekologické faktory

vývoje a právní prostředí. Základní informace, které získáme pomocí této metody, pak můžeme využít při tvorbě specifických scénářů vývoje vnějšího okolí (metody tvorby scénářů), která je jednou ze základních prognostických metod. Pomocí seskupování klíčových a řídících vlivů vytváříme jednotlivé varianty budoucího vývoje. Výsledkem pak je omezený počet logicky konzistentních, ale rozdílných scénářů, které mohou být vzájemně srovnávány. Výsledné scénáře vyjadřují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do vize a do procesu tvorby rozvojové strategie.

**Vnitřní analýza organizace a revize požadavků na zdroje** je po analýze vnějšího prostředí druhou částí strategické analýzy. Tvorba strategie rozvoje je závislá kromě vnějšího prostředí i na faktorech, které jsou dány možnostmi samotné organizace. Strategické možnosti rezortu jsou určeny vnitřními zdroji, schopností provádět a realizovat dané záměry a celkovou vyvážeností jednotlivých vnitřních složek. Důležitost strategické analýzy, vnitřních možností organizace, spočívá především v určení, zda zdroje a potenciál organizace odpovídají prostředí působení dané organizace. Prvním úkonem je provedení prověření zdrojů organizace. V této analýze posuzujeme jakým způsobem je možné tyto zdroje využívat. Pro analýzu vnitřního prostředí lze využít metodu finanční analýzy, VRIO a benchmarkingu.

K základním metodám analýzy patří použití metody auditu zdrojů a analýza hodnotového řetězce, která systematickým způsobem určuje vnitřní schopnosti organizace ve všech jeho souvislostech. V podmínkách rezortu Ministerstva obrany to znamená, že při přechodu od auditu zdrojů k posouzení schopností je nutné identifikovat, které aktivity přispívají u rezortu k získávání vyšších schopností (především operačních schopností).

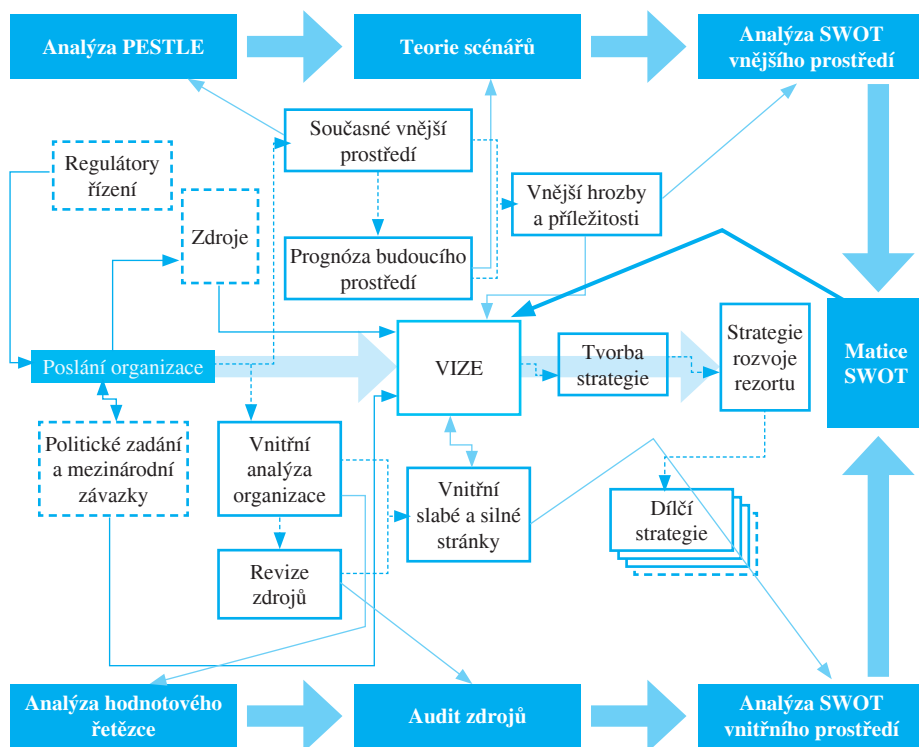
Základním východiskem pro provedení této analýzy je identifikace a popis všech procesů, které organizace provádí a jejich rozklad až do úrovně jednotlivých činností. Tyto procesy pak chápeme podle významu jako klíčové, řídicí a podpůrné. Každý proces, pak může být podroben analýze, při které je možné nalézt chyby procesů, nedostatečné nebo nadhodnocené zdroje, vstupy a výstupy jednotlivých činností a jejich „nadhodnota“ (v podmínkách rezortu MO vstup a proti němu získané schopnosti). Provedení takovéto analýzy nám zabezpečí využití přístupů procesního řízení.

**Vnější hrozby (rizika) a příležitosti, vnitřní slabé a silné stránky** jsou výsledným souhrnem všech provedených analýz, a zároveň předpokladem provedení celkové analýzy SWOT, která je nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících závěrů, viz obr. 3.

Analýza SWOT umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální hrozby (rizika) a příležitosti vnějšího prostředí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace, jež jsou výstupem předchozích analýz. Za silné stránky organizace jsou považovány takové podmínky, které umožní v budoucnu získat převahu ve schopnostech organizace. Mezi tyto aktiva je možné zařadit finanční zdroje, rychlá a přehledná alokace finančních prostředků, organizační struktura a odborné složení, vhodná infrastruktura, prováděný výzkum a vývoj a přístup k novým technologiím a v neposlední řadě úroveň a znalosti managementu.

Za slabé stránky organizace je možné považovat takové podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti, absence zdrojů, chybná alokace finančních prostředků vzhledem k jednotlivým rozvojovým projektům, nízké *know how* organizace, přílišná diferenciaci organizace s nejasnými kompetencemi a podobně. Popis těchto silných a slabých stránek získáme ze závěrů auditu zdrojů a analýzy hodnotového řetězce. Příležitostmi můžeme chápat současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo budoucím schopnostem organizace.

## Proces strategického plánování a procesu tvorby analýz při zpracování vize rozvoje



Obr. 3: Proces strategického plánování ve vazbě na provedení analýz a tvorbu vize a strategie rozvoje

Základní premisou pro příležitosti je, že nesmějí být chápány pouze ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Hrozby (rizika) jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím schopnostem organizace. To znamená, že organizace nevlastní technologie, *know how*, nebo nemá získané takové schopnosti, kterými by těmto hrozbám byla schopna čelit a plnit tak své poslání.

Výčet všech těchto faktorů (které jsme získali pomocí analýzy PESTLE a tvorby scénářů) a jejich zobrazení v matici SWOT, dá ucelený přehled o organizaci se všemi jejími faktory. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, nám rozkrývají priority rozvoje organizace v daném plánovacím horizontu. Vize rozvoje a strategie rozvoje každé organizace, která zachovává nebo zvyšuje a zlepšuje svoje schopnosti, se pomocí vytyčených priorit snaží neutralizovat hrozby (rizika) očekávané z vnějšího prostředí, maximálně využívat budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Výsledky a závěry strategické analýzy prováděné v rámci dlouhodobého strategického plánování jsou podkladem pro formulaci **vize** a **strategie rozvoje (dlouhodobého plánu)**. Tato formulace by se měla skládat ze dvou částí. Jak již bylo uvedeno v bodě 1, v první části by měl být popis budoucího stavu organizace a v druhé části by měl být charakterizován systém cílů směřujících k naplnění vize, strategie rozvoje a strategických cílů.

## Závěr

Proces dlouhodobého strategického plánování je proces probíhající na nejvyšší strategické úrovni, který je značně nestrukturovaný, svým obsahem specifický a působí na něj široké spektrum vlivů a aspektů. Vzhledem k tomu, že strategické rozhodování v rezortu Ministerstva obrany je rozhodování ve veřejném sektoru, je toto rozhodování spojeno s nakládáním s veřejnými prostředky. Je tedy nutné věnovat zvláště strategické úrovni rozhodování pozornost, kterou si množství těchto finančních prostředků – jež jsou pro rezort MO vyčleněny ze státního rozpočtu – oprávněně vyžaduje. Tato úroveň plánování dále vyžaduje především vysoce erudovaný a odborný postup, který s maximální měrou eliminuje možné chyby v rozhodování a následném vynakládání finančních prostředků a při realizaci provedených rozhodnutí.

Využitím moderních metod na podporu rozhodování a moderních manažerských postupů, zpracováním podrobného postupu procesu dlouhodobého (strategického) plánování v rezortu Ministerstva obrany, jeho podrobného popisu, obsahu a struktury, přiřazením odpovědnosti a návazných procesů, pak již získáme ucelený přehled o procesu, jeho vstupech a výstupech včetně jeho rozsahu a vazeb.

## Poznámky k textu a literatura:

- DUBEC, Radek. Východiska a principy pro tvorbu dlouhodobé vize MO. In *Transformace ozbrojených sil*. [Sborník z pracovního semináře.] Brno: Ústav operačně taktických studií Univerzity obrany v Brně, 2007, s. 30-39, ISBN 978-80-7231-241-2.
- DUBEC, Radek. *Popis rozhodovacího procesu a metod na podporu rozhodování*. [Výzkumná studie projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2006, 30 s.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2010, 325 s., ISBN. 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s., ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M., ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Skripta. 1. vydání. Brno: ÚSOS, UO, 2008. 128 s., ISBN 978-80-7231-566-6.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Východiska zavádění procesního řízení. *Controller News*, červenec 2008, č. 2, s. 16-19, ISSN 1214-5149.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Jak využít EFQM Model Excellence pro sebehodnocení v rezortu obrany. In *Transformace ozbrojených sil*. [Sborník z pracovního semináře.] Brno: Ústav operačně taktických studií Univerzity obrany v Brně, 2007, s.102-128, ISBN 978-80-7231-241-2.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Závěrečná zpráva projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2007, 40 s.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Manuál použití vybraných přístupů a metod pro podporu rozhodování vhodných pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Příloha závěrečné zprávy projektu obranného výzkumu MO ČR – OBZLD20060001.] Brno: Z.L.D. s.r.o., 2007, 214 s.
- FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování, postupy metody, nástroje*. Praha: Ekopress, 2006, 409 s., ISBN 80-86929-15-9.
- FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd., Praha: Ekopress, 2003, 250 s., ISBN 80-86119-69-6.
- KRČ, Miroslav. *Metodologie vojenské vědy a vojenského poznání*. Brno: Univerzita obrany, 2005, 193 s.
- ODEHNAL, Lubomír. Východiska pro konstituování ekonomiky armády – dosavadní výsledky zkoumání a naznačení cest řešení. In *Sborník konference Ekonomika armády*. Brno: Vojenská akademie, 2002, ISBN 80-85960-45-1, 7 s.
- OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru, teorie, praxe a metodika uplatnění*, Praha: Ekopress, 2002, 215 s., ISBN 80-86119-51-3.
- ŠULC, Oldřich. *Prognostika od A do Z*. Praha: SNTL, 1987, 210 s.
- CHJ 16. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Praha: Ministerstvo financí, září 2004.
- Materiály z kurzu management obranných zdrojů MIDMC 2001-06, pořádaného Defense Resources Management Institute, USA, na Vojenské akademii v Brně v roce 2001.

Ing. Ján Spišák

## Teorie těžiště v podmínkách války proti mezinárodnímu terorismu

**VOJENSKÉ  
UMĚNÍ**

*Válka proti terorismu, též válka s terorismem, válka proti teroru, je obecný termín pro řadu vojenských, politických, právních a náboženských akcí započatých vládou Spojených států amerických jako odpověď na teroristické útoky z 11. září 2001. Oficiálními cíli války proti terorismu jsou — čelit teroristickým hrozbám, zabránit teroristům v jejich činech a potlačit vliv teroristických organizací, jako je např. al-Ká'ida. Nejedná se o konkrétní konvenční válku. Termín představuje širší koncepci dlouhodobé strategie nadnárodního významu. Válka proti teroru i opatření, která s ní souvisejí, byly a doposud jsou zdrojem kontroverze. [1]*

Článek rozvíjí teorii těžiště, jejíž základy byly popsány ve Vojenských rozhledech č. 3/2008 a 4/2008. Ve svém obsahu pojednává o možné aplikaci konceptu těžiště v podmínkách války proti terorismu, popisuje koncept rozhodujících faktorů, analyzuje jednotlivé složky těžiště, v tomto případě představované mezinárodní teroristickou organizací, a naznačuje možné cesty, jimiž lze na dané těžiště působit. Ačkoli pojem „válka proti terorismu“ může být námětem k uvažování o jeho objektivnosti spíše pro politiky a politology, odborná veřejnost se snad dokáže ve škále pojmosloví a významu této „definice“ již dobře orientovat a pro účely tohoto příspěvku nebude používání výrazu „válka proti terorismu“, či jemu podobnému „*boj proti terorismu, teroristům*“, na překážku.

Změny bezpečnostního a operačního prostředí vyžadují komplexní posun v chápání a přístupu k vedení válek a tažení, ať jsou tyto konvenční, asymetrické, mírové či protiteroristické. Specifický protivník vyžaduje rovněž specifický přístup v přípravě a vedení operací, jejichž cíl se značně liší od toho, jaký byl v operacích vysoké intenzity. Na cestě za jeho dosažením a naplněním stanoveného konečného stavu stojí fenomén těžiště.

Změna charakteru a způsobu vedení operací vede strategy postupně k přesvědčení, že **těžiště již nemusí být pouze „zničeno“**, ale je nutno jej spíše získat či jinak ovlivnit jeho vlastnosti, než jej pouze eliminovat (zničit). Jsou si vědomi, že cesta k jeho hledání, nalézání, analýze a působení na něj může být složitější, než tomu bývalo v minulosti. Odborníci na operační umění si proto často kladou otázku, zda je možné uplatnit koncepci těžiště ve zcela jiných podmínkách než těch, které ovlivnily Clausewitze při psaní jeho vrcholného díla „O válce“. Zkušenosti z pozorování, které Clausewitz využil, vycházely z období válek mezi evropskými státy, kdy samozřejmě nemohl předvídat komplexnost a složitost světa, ve kterém nyní žijeme. Na tuto skutečnost poukazuje řada kritiků Clausewitzovy teorie těžiště, když tvrdí, že tato je pro dnešní svět již zastaralá a v současné době ji nelze použít, protože odpovídala období pozemních válek vedených velkými armádami. Snaha o určení těžiště organizací, skupin a frakcí jako nestátních identit, které jako protivník nejsou jasně vymezeny, může proto vyvolávat určité nejasnosti a pochyby. Navzdory tomuto tvrzení existuje však i opačný názor, že tento koncept odpovídá i v současnosti a lze jej aplikovat i při vedení operací omezených, limitovaných či jiných než vysoké intenzity.

Určení těžiště protivníka vyžaduje hlubokou znalost jeho pravděpodobných cílů a záměrů, podrobnou znalost jeho schopností, fyzických a psychologických předností, silných i slabých stránek, používaných prostředků a způsobů vedení boje. Je nutné si uvědomit, že předpokládaný protivník bude zpravidla vždy jednat v souladu s jeho vlastními zájmy a hodnotami, které se budou pravděpodobně výrazně lišit od „těch našich“, tj. hodnot západního světa. Víze konečného stavu z pohledu protivníka bude značně v rozporu se zájmy, hodnotami a ideály naší kultury. Důsledky výrazných rozdílů v cílech, prostředcích a způsobech vedení aktivit protivníka jsou a mnohem častěji budou příčinou vedení asymetrických operací, nebo také vojenských operací s výraznými prvky asymetrie.

Jestliže je plánovač nebo operátor v procesu tvorby koncepce operace zapojen do analýzy a identifikace těžiště protivníka, musí znát, jak lze koncept těžiště aplikovat i v operacích, kde protivník častokrát disponuje značnými finančními prostředky, sofistikovanými zbraněmi, moderními prostředky komunikace a používá svérázné taktické postupy. Asymetrický protivník nebude usilovat o vítězství v přímé konfrontaci, ale o prosazení vlastních pravidel. V tomto případě mohou mít aktéři mezinárodní terorismu výsadní postavení. Použití koncepce těžiště vyžaduje, aby plánovač znal co možná nejvíc dostupných informací o svém protivníkovi a dokázal je využít ve svůj prospěch. Pro tento případ, kdy těžiště je představováno mezinárodní teroristickou organizací, bude vhodné uvést stručné informace o terorismu jako takovém a následně co možná nejvíc souvislostí, které jsou s problematikou zvoleného těžiště spojeny.

## Terorismus, jeho základní charakteristika a projevy

Terorismus, nejvýznamnější bezpečnostní hrozba současnosti, byl definován a popsán nesčetněkrát. Jako nová forma války s odlišným složením hlavních aktérů, byl vymezen již v 70. letech minulého století. V případě klasické konvenční války plnily stát nebo koalice úlohu aktivního subjektu a jejich ozbrojené síly plnily rozhodující úkoly obranného charakteru.

V případě teroristických útoků je to obráceně: stát je postaven do role napadeného a vydíraného subjektu. Teroristé vnucují pasivní roli i druhému aktérovi, kterým je civilní obyvatelstvo, manipulují s jeho veřejným míněním a vyvolávají reakce odpovídající cílům a zájmům třetího aktéra, kterým jsou právě oni.

Teroristé útočí s cílem přilákat na sebe pozornost, vyvolat atmosféru strachu, destabilizovat stát, jeho věrohodnost, autoritu, eventuálně si vynutit změnu jeho vnitřní nebo zahraniční politiky. Teroristické skupiny útočí bez předcházejícího vyhlášení války, jejich přípravy na útok či úder probíhají skrytě za podmínek přísného utajení typického pro málo početné a uzavřené komunity. Jejich základním rysem zůstává nepřímá strategie, zásadně se vyhýbají přímému souboji, napadají zákeřně a nečekaně.

Hlavními formami násilí teroristů jsou vraždy, atentáty, braní rukojmí, únosy letadel a vydírání. Dlouho se schovávají ve stínu, aby zaútočili tehdy, když se to nejméně očekává. Když udeří, mimo hru jsou i nejvyspělejší systémy a prostředky. Při velmi nízkých početních stavech a relativně nízkých nákladech dosahují velkých ničivých účinků s ohromnými psychologickými dopady.

Na otázku co je terorismus, existují desítky či stovky různých definicí. **Rezoluce Rady bezpečnosti č. 1566 z 8. října 2004**, hodnotila jeho základní rysy následovně:

*„Každý kriminální akt spáchaný se záměrem způsobit smrt nebo vážné zranění s cílem vyvolat v zasažené společnosti pocit strachu, zstrašovat obyvatelstvo... a nutit vlády nebo mezinárodní organizace k nějakým opatřením, nebo je naopak od některých opatření či činů odrazovat.“ [2]*

Politolog Jiří Šedivý uvádí: *„Terorismus je metoda použití síly či hrozby silou prováděná skrytými jednotlivci, skupinami nebo státem podporovanými aktéry. Akt násilí je zaměřen proti nevinným osobám nebo civilním cílům. Hlavním účelem teroristického aktu je vyvolat pocit strachu. Konečným cílem terorismu je politická změna.“ [3]*

Problematicke terorismu se věnuje jak český právní řád ve smyslu zákona č. 40/2009 Sb. (§ 311, ale i řada dalších, např. § 272, 323, 324), tak Evropská unie (Rámcové rozhodnutí 2002/475/SVV a jeho aktualizace).

S tím co terorismus je, a co není, souvisí otázka, kde jsou hranice mezi ním, asymetrickou válkou, partyzánskou válkou, národně osvobozenecským či protipovstaleckým bojem. Tato hranice byla v minulosti a je i v současnosti různě posunována, často svévole či záměrně zaměňována. To co je dnes jako terorismus odsuzováno, bylo v minulosti považováno za osvobozenecský boj proti agresorovi. Terorista pro jednoho, může být označen druhým jako patriot. Při pohledu do historie se dozvíme, že i aktéři atentátu na říšského protektora Reinharda Heydricha v roce 1942 byli označeni za teroristy. Jak lze definovat dobrovolníky al-Ká'idy, kteří se zapojili do války proti Sovětskému svazu v Afghánistánu? Byli i oni teroristé, nebo pouze bojovníci za svobodu?

## Globální terorismus

Nástup respektive nejnovější etapa globálního terorismu je všeobecně datována od 11. 9. 2001. Globální teroristé už nemají pouze národní, ale celosvětovou identitu. Neomezují se pouze na jeden stát nebo na jeho vnitřní politiku. Jejich předáci pod vedením vůdce al-Ká'idy vytvořili teroristickou síť pokrývající de facto celý svět. Psychologický dopad jejich aktivit přesahuje státní hranice a ovlivňuje veřejné mínění nejen v jedné zemi, ale v celém regionu, a dokonce v celém světě.

Na počátku 21. století bylo hlavním cílem al-Ká'idy donutit západní země a především USA, aby opustily Arabský poloostrov, jmenovitě Saúdskou Arábii. Pro jeho naplnění zvolila ty nejbrutálnější metody, kdy hlavním rysem bylo záměrné vraždění bezbranných a nevinných lidí. Jan Eichler, autor knihy *Mezinárodní bezpečnost na počátku 21. století*, s odvoláním na úder z 11. září 2001 uvádí, že terorismus je zřejmě jedinou možností, jak zranit i tak silnou a bohatou zemi, jakou jsou USA, proti kterým nemá přímý střet sebemenší naděje na úspěch.

Od doby kdy Bushova administrativa vyhlásila „globální válku proti terorismu“, uplynulo několik let. Srovnání kladných a stinných stránek ovšem ukazuje, že tato válka má z hlediska dalšího boje proti této naléhavé hrozbě velmi kontroverzní bilanci. Na jedné straně byla válka v Iráku dokonale naplánována, řízena i provedena a skončila působivým vítězstvím. Z vojenského hlediska je však válka proti terorismu považována za strategickou chybu, protože otevřela tzv. druhou frontu boje s globálním terorismem.

„Do krajiny se nahrnuli násilníci a extrémisté z dalších zemí islámského civilizačního okruhu a zahájili dlouhodobou opotřebovací vzbouřeneckou válku. Tu doplňují krutým zabíjením všech, které považují za zrádce a kolaboranty s vojáky okupačních mocností, označovaných za křížáky.“ [4] „Likvidují politiky, policisty, vojáky, a zejména civilisty

přesně podle bin Ládinovy fatvy.“ [5] Podle ní vůdce al-Ká'ida prohlásil: „Každý muslim, který je toho schopný, má osobní povinnost zabít Američany a jejich spojence, bez ohledu na to, zda se jedná o civilisty či vojenské jednotky, a to v každé zemi, kde to je možné.“ [6]

Globální terorismus je dnes již tak obsáhlý fenomén, že navzdory proklamované strategii boje nelze proti němu bojovat jako proti celku. Terorismus jako takový nebude nikdy zcela vyhuben. Fanatické skupiny jako např. al-Ká'ida se pokusí vést aktivní hnutí ke splnění vize a nastolení konečného stavu, který bin Ládin vidí v celosvětovém řádu puritánské teokracie muslimského státu. Jsou různé vize dosažení tohoto stavu. Bin Ládinova cesta je nejradikálnější, ale širší islámské fundamentalistické hnutí má podobné myšlenky. Jeho zastánci věří, že cesta k oživení jejich společnosti představuje zbavit se vlivu západní politické a společenské kultury. Pro dosažení tohoto stavu jsou ochotni způsobovat hodnotám demokratického světa enormní zlo, přičemž necítí žádnou potřebu být vázání mezinárodními úmluvami či konvencemi. Takový konečný stav však ohrožuje demokratické zájmy a způsob života ve světě. Cílem společné strategie tedy musí být zastavit (výrazně eliminovat) radikální islámské hnutí a jeho prodloužené ruce, teroristické organizace na čele s al-Ká'idou.

*Hrozby a rizika vyplývající z nového terorismu nerespektují tradiční hranice mezi vnitřní a vnější, vojenskou a nevojenskou bezpečností. Proti jeho aktérům, kteří nejsou vázání na určité ohraničené teritorium, nefunguje tradiční metoda odstrašování vojenskou silou. Virtuálně síťovaný a decentralizovaný charakter teroristických skupin neumožňuje identifikovat a zničit jejich těžiště – mocenské centrum, na jehož existenci a fungování je aktér životně závislý.* [7]

## Kandidáti na těžiště

Clausewitz označil těžiště za „středisko síly a pohybu, na němž závisí celek“. [8] Ve výběru definice těžiště se záměrně vyhneme takové, kdy v souladu s doktrinální publikací AJP-5 by teroristická organizace, nebo její vůdce měl být považován za „charakteristiky, možnosti a prostory...“. Tato definice, ačkoli aliančně doktrinálně platná, postrádá na logice, srozumitelnosti, a přispívá k matení pojmů. Mnohem výstižnější je ta, která definuje těžiště jako „zdroj moci, který poskytuje morální nebo fyzickou sílu, volnost činnosti, nebo vůli jednat“. [9]

Přemýšlet o základních „zdrojích moci“ na strategické i operační úrovni je velice důležité. Proces rozhodování, co je těžištěm, posiluje odbornou diskuzi, pomáhá plánovačům v rozhodovacím procesu v určení hierarchie „kandidátů“ těžiště a stanovuje možnou míru jejich důležitosti při výběru toho správného. Prvním krokem v určení hlavních zdrojů moci bude stanovení míry výběru.

Pro účely této analýzy může být těžiště určeno, jestliže naplňuje tato kritéria:

- musí být dominantním zdrojem moci,
- musí mít nepřátelský vztah k protivníkovi – musí být zdrojem moci založeným na tom, jak může působit proti síle specifického protivníka,
- zdroj moci bude považován za těžiště, jestliže jeho zničení, nebo výrazná eliminace jeho síly by vyústila v dosažení konečného stavu. [10]

Použitím uvedených kritérií pak lze uvažovat o možných těžištích – zdrojích moci. V souladu s Clausewitzovou teorií by prvním možným kandidátem na těžiště mohla být

**osoba vůdce** al-Ká'idy, Usámy bin Ládina. Ten je důležitou a symbolickou postavou, sehrávající rozhodující úlohu v založení, budování, financování a řízení organizace.

Bin Ládín v jednom ze svých poselství uvedl, že jeho cílem je „sjednotit všechny muslimy a nastolit vládu, která bude následovat pravidla kalifátu“. Jeho prohlášení bylo dále objasněno jako úsilí o vytvoření impéria miliardy muslimů vedeném jediným vůdcem. [11] Lze si položit otázku, zda může tento vůdce al-Ká'idy (nebo v případě zneškodnění jeho nástupce) podle Clausewitzova pojmání „morálních těžišť“ [12] být považován za těžiště al-Ká'idy samotné. Zcela jistě ano. Osoba hlavního vůdce, který má vůli a sílu vytvořit, provádět a udržovat politiku opozice vůči svému protivníku, stejně jako možnost tuto vůli uplatňovat prostřednictvím armády a obyvatelstva, je srovnatelná s těžištěm. Na druhé straně, i když jako vůdce jediné teroristické organizace s globálním dosahem má výsadní postavení, jeho smrtí nebo odchodem z funkce by činnost organizace zřejmě nebyla výrazně ovlivněna. Protože jeho osobu coby nestátního aktéra nelze srovnávat s dominantními postavami typu Napoleona, Hitlera nebo Stalina, nelze jej označit za strategické těžiště.

Dalším možným kandidátem na těžiště by mohla být **muslimská populace**, pro níž jsou islám a víra v Mohameda postaveny nade vše pozemské. Ta rovněž splňuje kritéria dominantní síly, protože radikální teroristické skupiny se opírají o její aktivní i pasivní podporu. Tato populace [13] výrazným způsobem ovlivňuje činnost vládnoucích garnitur ve svých zemích, přičemž současně dává najevo neochotu přijmout základní hodnoty demokratického způsobu života. Zajímavou skutečností ovšem je to, že muslimská populace je vnímána současně jako „přátelské“ těžiště, protože Západ potřebuje její pomoc a asistenci k reformě zkorumpovaných autokratických režimů. Jestli by tato podpora byla Západem násilně zničena, nastal by pravý opak a další, možná intenzivnější podpora radikálního hnutí k dosažení jeho cíle. [14]

Konečně, za poslední a zřejmě skutečné těžiště ve válce proti terorismu mohou být považovány **teroristické organizace**. Tyto se těší podpoře muslimské populace, protože bojují proti „satanovi“ přesně podle zákonů svaté války. Významným způsobem eliminují západní vliv, jejich cílem je zastrážit konkrétního nepřítele. Jestliže ve válce proti terorismu jsou tyto organizace neutralizovány nebo zničeny, pak jejich vize o extrémním islamismu zůstane pouze snem a konečný stav (ve prospěch Západu) může být dosažen. Podle obecné teorie těžišť platí skutečnost, že těžiště se může přesouvat z jedné entity na druhou. Ačkoli v rámci války proti terorismu jsou pro vojenské strategie osoba vůdce i muslimská populace významní hráči, pozornost na těžiště bude upřena na variantu poslední.

## Koncept rozhodujících faktorů

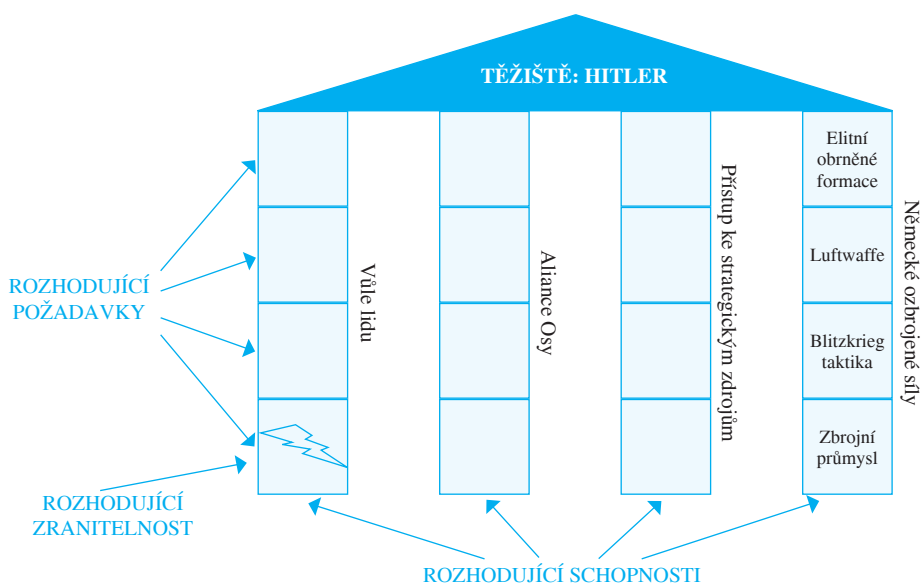
Diskuzí kolem metodiky určování těžišť se vojenští odborníci zabývají již řadu let. Polovina devadesátých let minulého století přinesla v tomto úsilí nový pohled, kdy byl rozpracován funkční model pro systémový přístup k určení těžišť neboli tzv. **koncept rozhodujících faktorů**. Jeho autorem je dr. Joe Strange, který jej popsal v publikaci „Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language“. V současné době je tento model již obecně akceptován a doktrinárně přijat v řadě národních i aliančních doktrinárních publikacích. Vydání publikace ozbrojených sil USA Joint Publication (JP) 5-00.1,

která jako první tento koncept doktrinálně přijala, představovalo důležitý krok v jeho aplikaci pro určení těžiště, definování jeho „rozhodujících schopností, rozhodujících požadavků a rozhodujících zranitelností“ a vyjádření vzájemného vztahu těchto pojmů. Koncept rozhodujících faktorů, **Center of Gravity – Critical Capabilities – Critical Requirements – Critical Vulnerabilities (CG – CC – CR – CV)**, představuje základní kámen v systémovém přístupu v identifikaci a působení na strategická a operační těžiště protivníka. [15] Jednotlivé prvky konceptu jsou definovány následovně:

- **Centers of Gravity** – těžiště – jsou zde definována jako základní zdroje morální, nebo fyzické síly, moci a odporu,
- **Critical Capabilities** – rozhodující schopnosti – základní schopnosti (možnosti), které umožňují těžišti jako takovému fungovat v kontextu daného scénáře, situace, nebo mise,
- **Critical Requirements** – rozhodující požadavky – takové podmínky, zdroje a prostředky, které jsou nutné a nezbytné pro udržení (operativnost) rozhodujících schopností,
- **Critical Vulnerabilities** – rozhodující zranitelnosti – rozhodující požadavky, nebo jejich dílčí komponenty, které jsou nedostatečné, nebo náchylné k neutralizaci, izolaci nebo napadení.

Podrobná analýza těchto komponentů těžiště pomáhá odhalit jejich vztah, propojenost, závislost a další souvislosti, které jsou pro plánovače důležité.

Plukovník Henry Tomlin (US Army War College) pro lepší vizualizaci vzájemného vztahu tohoto systému, rozšířil koncept rozhodujících faktorů jeho zobrazením v podobě struktury starověkého řeckého chrámu. Jeho střecha zde představuje těžiště, podporující sloupy vyjadřují rozhodující schopnosti (Critical Capabilities), jež jsou tvořeny systémem jednotlivých stavebních kamenů, rozhodujících požadavků (Critical Requirements).



Obr. 1: Tomlinův model těžiště (Zdroj: [www.handle.dtic.mil/100.2/ADA423285](http://www.handle.dtic.mil/100.2/ADA423285))

Použitím historického příkladu hitlerovského Německa na počátku druhé světové války pak na takovémto chrámu objasnil koncept určení těžiště. Jako těžiště zde určil osobu vůdce, Adolfa Hitlera, který v Německu sehrával rozhodující roli. Za podepírající rozhodující schopnosti, které tomuto těžišti umožnily v daném období fungovat, byly označeny následující: Vůle lidu, aliance Osy, přístup ke strategickým zdrojům a ozbrojené síly Německa. Ozbrojené síly byly rozhodující schopností, základním subkomponentem nutným pro udržení (operativnost) dalších uvedených schopností i těžiště jako takového. Analytici se shodli, že v roce 1940 byly elitní obrněné formace, luftwaffe, zbrojní průmysl Německa a taktika bleskové války nepostradatelnými prvky, a tedy rozhodujícími požadavky, nezbytnými pro udržení rozhodujících schopností. [16]

Podle tohoto příkladu nelze jednoznačně říct, že úspěšný útok pouze na jednotlivou rozhodující schopnost by způsobil kolaps těžiště a tím jeho zničení. Kdyby tomu tak bylo, určení těžiště bylo pravděpodobně špatné (nebyl by to býval Hitler). Je rovněž nepravděpodobné, že těžiště, ať již jako **střed veškeré síly a pohybu, na kterém všechno závisí** (Clausewitz), nebo „**zdroj moci**“, [17] by bylo zranitelné vůči útoku proti jeho jednomu samotnému komponentu.

## Teroristická organizace jako těžiště

Téměř všechny alianční i národní strategie boje proti terorismu definují stejného společného jmenovatele, který, poháněn radikální ideologií islámského fundamentalismu, je souhrnně označován za rozhodujícího protivníka v této válce. Tímto společným jmenovatelem je označována al-Ká'ida, která je v současnosti skutečně jedinou celosvětovou teroristickou organizací. Má veškeré atributy, které jí umožňují provádět promyšlenou, finančně, personálně a materiálně zabezpečenou činnost za řízení jejího „masterminda“, Usámy bin Ládina. Má atributy, které ji pasují do role „strategického těžiště“.

Jestliže je al-Ká'ida jednou označena za jedinou celosvětovou teroristickou organizaci, systém, je nutno se zabývat jejími rozhodujícími schopnostmi, na základě kterých byla schopna provést dosavadní teroristické útoky. Určením rozhodujících požadavků, které jsou nutné a nezbytné pro operativnost těchto schopností a následným vyvozením rozhodujících zranitelností, respektive „slabostí“, mohou analytici a plánovači operací doplnit celou mozaiku fugujícího systému a tento dotvořit jako celek.

## Al-Ká'ida, její rozhodující schopnosti, požadavky a zranitelnost

Rozhodující schopnosti již byly definovány jako základní schopnosti, které těžišti jako takovému umožňují fungovat v kontextu daného scénáře, situace nebo mise. Co následuje, je provedení analýzy, na základě které možno považovat al-Ká'idu za těžiště a definování rozhodujících schopností, které jí umožňují fungovat skutečně v celosvětovém měřítku. Přitom je potřeba vyjít z těchto identifikovaných rozhodujících schopností organizace:

- schopnost získat si a udržovat státní podporu,
- schopnost získat si a udržovat podporu obyvatelstva,
- schopnost zasadit ozbrojené síly v celosvětovém globálním dosahu,
- schopnost získat finance a jejich prostřednictvím operace pokrýt. [18]

Při bližším pohledu na tyto rozhodující schopnosti je patrné, že zde existuje určitý vztah mezi tzv. „DIME“ [19] prvky nástrojů státní moci a rozhodujícími schopnostmi této nestátní organizace. Vzájemná vazba státní podpory, podpory obyvatelstva a schopnosti financování operací s diplomatickými, informačními a ekonomickými nástroji moci je zřejmá, schopnost zasazení sil v celosvětovém globálním dosahu na první pohled hned zřejmá není. Ta se projeví postupně, např. spojováním se (seskupováním) různých částí organizace jako vojenského nástroje moci k provedení teroristického útoku. Následně popsání rozhodujících schopností včetně jejich komponentů (rozhodujících požadavků), usnadní pochopit systém a jeho prvky za účelem správné identifikace rozhodujících zranitelností.

## Rozhodující schopnost – státní podpora

I když al-Ká'ida je nestátní organizace, získání a udržování státní podpory je pro ni rozhodující schopnost pro sledování jejich cílů. Michael Leeden, významný politický analytik a expert na Blízký východ, v knize *Válka proti mistrům teroru* poznamenává, že „všechny hlavní teroristické organizace by byly bez státní podpory pouze mrzákem“. [20] Lze říci, že státní podpora je jakýmsi ekvivalentem diplomatického nástroje moci. V současnosti na Středním východě by vládcové v Saúdské Arábii, Libyi, Súdánu a dalších zemích, které podporovaly al-Ká'idu, asi stěží přijali demokratickou revoluci, která by potenciálně mohla přinést ztrátu jejich moci. Za rozhodující požadavky této státní podpory lze považovat zbraně a munice, včetně ZHN, bezpečná útočiště a výcvikové tábory organizace, zpravodajské prostředky a možnost získat oficiální osobní a cestovní doklady.

**Získání zbraní** hromadného ničení al-Ká'idou, noční mūra všech demokratických států, by zcela jistě bylo závislé na spoluúčasti a podpoře státní moci. Neúspěšné pokusy al-Ká'idy získat obohacený uran jsou dobře známy. Úsilí pro získání státní podpory v obstarání konvenčních zbraní jsou ovšem daleko úspěšnější. [21]

Nedostatek zbrojního průmyslu je pro al-Ká'idu výhodou a současně zranitelností. Kdyby byla závislá na vlastních zdrojích v produkci zbraní, její továrny by se jistě staly terčem vojenských útoků. Proto využívá možnost nákupu ze zemí Středního východu a Afriky, především díky finančním možnostem jejího vůdce i organizace jako takové. Al-Ká'ida je neustále závislá na dodávkách zvenku. Nikdy si ovšem nemůže dovolit získání zbraní bez předpokladu určitého rizika, že agenti zapojení do obchodu by mohli být „přeploceni“ zpravodajskou službou, což by mohlo vytvářet rozhodující zranitelnost.

Usáma bin Ládín zahájil svoji kariéru džihádisty financováním a budováním skladů, výcvikových táborů a cest podél afghánsko-pákistánské hranice na začátku 80. let minulého století. Později v Chóstu (Afghánistán) vybudoval komplex tunelů a první **výcvikové tábory** pro jeho vlastní afghánské Araby. V roce 1991, kdy byl vyhnán ze Saúdské Arábie, zřídil základnu pro vedení operací v Súdánu a okamžitě zahájil budování výcvikových táborů pro své stoupence. Brzy pochopil hodnotu a nutnost požadavku „bezpečného útočiště“, stejně jako výcvikových táborů pro přípravu svých jednotek a výcvik nového personálu. [22] Na druhé straně, tato útočiště i výcvikové tábory, pokud jsou pevně vybudované, se ukázaly nejen pro organizaci, ale i pro „hostitelské“ státy zranitelnými. Takovéto státy, jakožto sponzoři terorismu, se na základě globální strategie boje proti terorismu vystavují značnému riziku. Je tomu ale opravdu vždycky tak?

Předcházející konstatování o státním sponzoringu teroristů není poplatné pouze pro státy výše jmenované a jim podobné. V době afghánsko-sovětské války byl Usáma bin Ládín nepřímo pod patronátem CIA, aby bojoval proti sovětským okupantům. [23] Spojené státy na podporu terorismu využily později i další nástroje. Nechtě tak zahrnaly samy sebe do slepé uličky. [24]

Zdokumentován je taktéž přístup bin Ládina ke **zpravodajským zdrojům**. Přes fakt, že Saúdská Arábie bin Ládina oficiálně ze země vypudila, zřejmě nikdy s ním zcela nepřerušila styky. Bývalý šéf saúdské výzvědné služby, významný člen vládnoucí saúdské královské rodiny a do prosince roku 2006 saúdský velvyslanec ve Washingtonu, princ Turki al-Faisal, otevřeně přiznal své styky s bin Ládinem. [25]

Koncem 90. let byl bin Ládín pozván vůdcem Národní islámské fronty do Súdánu za účelem „transplantovat zde jeho celou organizaci“. Jeho agenti začali okamžitě v Súdánu nakupovat majetek a začal proces reorganizace al-Ká'idy. Súdán byl klíčovým prostředníkem v procesu ukončení požadavků na víza Arabů, což povzbudilo islámské militanty z celého světa k příchodu a aktivnímu životu v bezpečí rozlehlého prostoru země. Později obrátila organizace pozornost k Albánii, zemi s laxní kontrolou imigrace, nekompetentní policií se sklony ke korupci a politickými vůdci hladovými po podplácení. Ta se tak stala perfektní evropskou vojenskou základnou pro al-Ká'idu.

Možnost získat **oficiální cestovní dokumenty** a osobní doklady umožnila „operativcům“ al-Ká'idy možnost volného pohybu moderními způsoby. Je to ovšem i určitá zranitelnost. Pro získání takovýchto dokumentů je nutno podplatit státní organizace či vládní úředníky. Pouze stát může zabezpečit jejich požadovaný počet, ovšem opět s předpokladem určité úrovně zranitelnosti. Jeho úředníci mohou být stykem s teroristy kompromitováni, pokud jde o oficiální podporu, stát dává v sázku svou pověst, protože být veřejně obviněn ze styků a teroristickou organizací, podpory terorismu, nese s sebou riziko mezinárodních sankcí (jako tomu bylo třeba v případě plukovníka Kaddáfího a Libye).

## Rozhodující schopnost – podpora obyvatelstva

Podpora obyvatelstva muslimského světa je pro al-Ká'idu jednou z priorit na které staví vyhlášenou „svatou válku proti bezvěrcům“. Prostřednictvím svých zpráv oslovuje zejména muslimskou populaci, kde zdůvodňuje potřebu své legitimacy, ospravedlňuje své akce a mobilizuje své nástupce k pokračování svaté války. Vůdce al-Ká'idy i organizace samotná jsou v islámském světě idolizováni milióny lidí pro svůj vzdor k USA. Rozhodující požadavky, které jsou pro legitimitu jejich akcí k získání a udržení podpory nutné, jsou islámský fundamentalismus, tyranské režimy, Saúdská Arábie a viditelné úspěšné akce proti Rusku a USA.

**Militantní islámští fundamentalisté** nevěří, že kapitalismus, demokracie či náboženská svoboda jsou srovnatelné s jejich vírou. Ačkoli tvoří pouze malou část z počtu obyvatel vyznávajících islámskou víru, jsou pro bezpečnost demokracie, a zvláště USA v podmínkách války proti terorismu vnímání jako největší hrozba. Islámská víra jako jediné náboženství nedělá rozdíly mezi vírou a státem a pokrývá všechny aspekty společenského života. Nebezpečí, které vůdce al-Ká'idy a jeho organizace představuje, je záměr rekrutovat více lidí pro jejich podporu buď jako aktivních bojovníků, nebo aspoň jejich podporovatelů. Islámští fundamentalisté obviňují muslimský svět z úpadku

v porovnání se Západem, poukazují, že se muslimům nedaří následovat přísnou interpretaci islámu – právo „šaría“ – a poukazují na rostoucí vliv odpadlíků – bezvěrců.

Druhým požadavkem podpory jsou tzv. **tyranské režimy** některých zemí Středního východu, které vytvářejí spolehlivou základnu pro lidovou podporu al-Ká'idy. V mnoha zemích muslimského světa absence demokracie způsobila vakuum, které islámští fundamentalisté spolehlivě vyplnili. Zatímco představitelé státní moci nepřipouštějí žádnou svobodu projevu, islámští tribunové využívají nedotknutelný prostor svých kazatelen k hlásání pravé víry. Každý náznak demokracie, která by v regionu Středního východu mohla vzniknout, představuje pro takovéto režimy vážnou hrozbu. Uplatňování demokratických práv a svobod může tyto tyranské režimy viditelně znervózňovat.

**Saúdská Arábie**, tyranský/autokratický režim jako takový, hraje významnou roli v získání podpory obyvatelstva pro al-Ká'idu. Již od doby vzniku wahabismu, [26] královská rodina Saúdů spoléhala na inspirující náboženský zápal pro posílení jejich moci. Saúdská Arábie je pro al-Ká'idu a jejího vůdce výrazný zdroj podpory obyvatelstva z několika důvodů. Je především domovem wahabismu, znemožňuje jakýkoliv pokrok v otázkách posílení demokracie (což je na druhé straně Západem trpěno z důvodu jeho vzrůstající závislosti na ropě), a konečně, je to vojenská přítomnost USA v zemi pro islám nejsvatějších náboženských symbolů, měst Mekka a Medina. Saúdská Arábie – rozhodující prvek podpory al-Ká'idy – je zranitelná, ovšem ne v dohledném horizontu. USA a většina světa je závislá na ropě. Na Saúdskou Arábii proto nemůže být veden přímý útok, a taky je nepravděpodobné, že by represivní královská rodina odstoupila.

**Úspěchy al-Ká'idy v boji** proti Sovětům, které u mnohých muslimů vytváří pocit neporazitelnosti, nelze podceňovat. Usáma bin Ládín přiznal její účast v bojích v Mogadišu v průběhu operace *Restore Hope*, jež vyústila ve smrt 18 vojáků a odchod ozbrojených sil USA ze Somálska. Podobnými úspěchy se vůdce al-Ká'idy může honosit v Jemenu, Saúdské Arábii a na velvyslanectvích v Africe. Aktem z 11. září 2001 i bombovými útoky v Evropě dokazuje možnost porážet USA a jejich spojence ve válce proti terorismu.

## Rozhodující schopnost – zasazení ozbrojených sil v celosvětovém dosahu

Globální dosah al-Ká'idy a jejího vůdce je unikátní. Organizace udeřila v Saúdské Arábii, Jemenu, Somálsku, Americe i v Evropě. Její praktiky zasáhly Filipíny, Indonésii i území bývalého Sovětského svazu. Schopnost vůdce al-Ká'idy zasadit své síly v celosvětovém měřítku je podmíněna nezbytnými rozhodujícími požadavky, jako jsou svoboda pohybu, buňková struktura organizace, globální komunikace a nestátní identita.

**Svoboda pohybu**, částečně umožněna oficiálními cestovními doklady, jak bylo uvedeno dříve, je rozhodujícím požadavkem schopnosti al-Ká'idy operovat a chránit své síly globálně. Od konce studené války mnoho zemí slevilo z nároků řádné kontroly svých hranic. Jsou taktéž regiony, kde tyto kontroly téměř neexistují, protože vládní orgány nemají dostatek prostředků k jejich provádění. Pro individua cestující pod falešnými doklady nejsou v tomto případě žádné překážky vstupovat na území té které země.

Moderní teroristé z bezpečnostních důvodů pracují rozčleněni v určitých malých skupinách, v **buňkové struktuře**. Je pravděpodobné, že před teroristickým útokem na Světové obchodní centrum v září 2001, jednotliví operativci, piloti, plánovači nebo

další aktéři al-Ká'idy pracovali nezávisle na sobě a nemuseli nutně vědět o rolích těch druhých, mimo jejich vlastní buňku. Dopadení jednoho člena by zřejmě nemělo vliv na bezpečnost či úspěch dalších, do operace zapojených. Tato buňková struktura organizace poskytuje nejlepší důkaz důležitosti nebo až výjimečnosti řídicí ústřední buňky. Pouze takovéto středisko nebo velitelství má povědomí o celkovém obrazu, kterým je souhrnná koncepce operace, tvořena činností jednotlivých oddělených buněk. Proto zbavení organizace její hlavy – vůdce s okruhem jeho nejbližších spolupracovníků jako řídicí entity – by mělo vážný dopad na její celkovou strukturu.

**Globalizace** umožnila teroristům z al-Ká'idy přístup k internetu, satelitnímu i mobilnímu spojení, stejně jako k dalším dostupným způsobům ovlivňování veřejného mínění. Organizace dokonce na elektronických nosičích distribuovala encyklopedii „Encyclopedia of the Afghan Jihad“, kde vysvětluje základy teroru. Na druhé straně, otevřená komunikace představuje pro al-Ká'idu rovněž rozhodující zranitelnost. Inteligentní počítačové programy dokážou vyhledat a rozpoznat hlas jedince v záplavě rozhovorů, v několika okamžicích určit jeho polohu a následnými opatřeními jej pak lze zneškodnit. Vlády států i ozbrojené síly investují do takovýchto vyhledávacích systémů a obdobných zařízení mnohem vyšší prostředky než tomu bylo před zářím 2001. Čím větší důraz je položen na sledování al-Ká'idy přes prostředky komunikace, tím je větší šance na její eliminaci.

**Nestátní identita** al-Ká'idy je velice užitečným a silným zdrojem její ochrany. Kdyby byla otevřeně podporována ze strany státu, aliance vedoucí válku proti terorismu by vůči tomuto státu zcela jistě podnikla rozhodné kroky. Když ovšem mezinárodní právo vylučuje možnost vstupu bezpečnostních sil na území cizích států bez jejich svolení, al-Ká'ida je této hrozby zbavena. Na druhé straně, i když cizí stát by se vstupem a pronásledováním členů al-Ká'idy souhlasí, přivedení jednotlivce před spravedlivost je složitý komplex procesů a problémů. Zde je nutno dát dohromady několik podstatných faktů: platný, zákonem stanovený zákaz, ochotu soudně stíhat a žalovat, nezbytné důkazy a podezřelého. Jak je patrné z nedávné historie, naplnit všechny tyto předpoklady se ukazuje jako nesmírně obtížné. Vzrůstající hrozba terorismu a jmenovitě al-Ká'idy je ovšem natolik závažná, že tato spojuje úsilí států světa v přijímání právních procedur na úspěšné stíhání teroristů.

## Rozhodující schopnost – financování operací

Možnost vůdce al-Ká'idy získat a financovat její nábor, výcvik a operace, je další rozhodující schopností. Bin Ládín pochází z velice bohaté rodiny a ukázal se být zkušeným obchodníkem v zajišťování zdrojů pro al-Ká'idu. Byl přezdíván „bankéřem džihádu“ pro svou roli spíše finančníka než vojáka, kterou hrál v období afghánské války proti Sovětskému svazu v 70. a 80. letech minulého století. Odpovídající rozhodující požadavky – podmínky, zdroje a prostředky pro financování al-Ká'idy, tvoří osobní bohatství a legitimní obchodní podnikání vůdce al-Ká'idy, organizovaný zločin, krycí (nevládní) organizace a možnost využívat moderní mezinárodní bankovní systém.

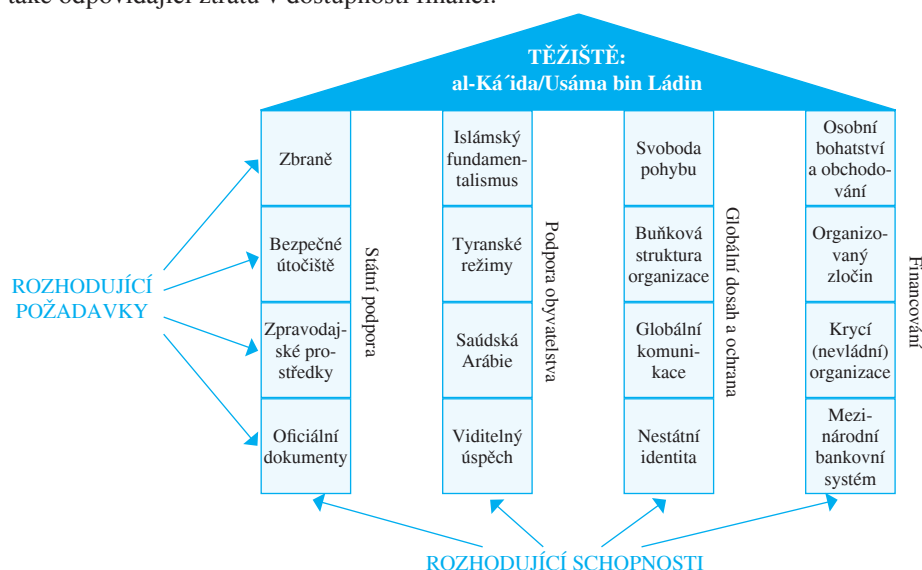
**Osobní bohatství** bin Ládira pochází z majetku jeho významné rodiny. Po smrti svého otce v Saúdské Arábii vůdce al-Ká'idy zdědil sumu peněz v hodnotě přibližně až 500 milionů amerických dolarů. K této částce, ze které byl financován výcvik teroristů, přispěly pravděpodobně v letech 1986-1989 i USA spolu se Saúdskou Arábií, když

ročně poskytovaly obdobnou sumu mudžahedínům na podporu boje proti Sovětskému svazu v Afghánistánu. Po svém vyhnání ze Saúdské Arábie do Súdánu v roce 1991, bin Ládín zde investoval do bankovníctví a důležitých vývozních artiklů země.

Vůdce al-Ká'idy své podnikání neomezoval pouze na legitimní získávání financí. On sám i jeho organizace jsou zapojeni do **organizovaného zločinu**, kde profitují z drogového obchodu, který ročně přináší částku ve výši až 10 miliard amerických dolarů. Uvádí se, že podíl na zisku pro bin Ládira činí až 10 % z této sumy, z důvodu jeho významné role v organizování distribuce a praní špinavých peněz s ruskými a čečenskými mafiánskými skupinami. Podle některých zdrojů je také zapojen do ilegálního obchodování s diamanty s Demokratickou republikou Kongo či státy Burkina Faso a Libérie v západní Africe.

Diskrétnost a utajení v **bankovním průmyslu** je pro vůdce al-Ká'idy značná výhoda. Již v minulosti bylo doloženo přímé spojení rodiny Ládirinových s al-Ká'idou v obchodování s cennými papíry. Taktéž byly potvrzeny kontakty al-Ká'idy s nevládními islámskými organizacemi, které pomáhají rozšiřovat fundamentalistické učení islámu a kryjí financování teroristických operací. Rohan Gunaratna [27] k tomu dodává: „Al-Ká'ida se usadila ve většině zemí s původní, nebo migrující muslimskou komunitou, její infiltrace je evidentní kdekoli muslimové žijí a pracují. Nikdy neoperuje izolovaně, provádění teroristických operací vyžaduje finanční a technicko-logistickou podporu, která na místě musí být často roky dopředu. Al-Ká'ida má veřejnou, ačkoli skrytou podporu, a taktéž dostává praktickou pomoc od islámských filantropistů a nadací, hlavně ze Spojených arabských emirátů a Saúdské Arábie. [28]

I když složitost a mlčenlivost v mezinárodním bankovním systému je značnou výhodou, financování al-Ká'idy je také rozhodující zranitelností. Tato je vidět počtem dostupných záznamů, dokládajících množství finančních transakcí rodiny Ládirinových. Navíc, jak tomu je například v Afghánistánu, každá ztráta bezpečných útočišť přináší také odpovídající ztrátu v dostupnosti financí.



**Obr. 2:** Al-Ká'ida jako těžiště podle Tomlinova modelu (Zdroj: [www.handle.dtic.mil/100.2/ADA423285](http://www.handle.dtic.mil/100.2/ADA423285))

Těžiště může být svými rozhodujícími schopnostmi a požadavky různě ovlivňováno. Jednotlivé požadavky se mohou prohlubovat, mohou být nově vytvářeny, případně mohou vytvářet či transformovat se na rozhodující zranitelnosti. Al-Ká'ida potřebuje státní podporu za účelem získání zbraní, bezpečných útočišť, zpravodajských informací i jiných prostředků, ačkoli cena pro stát, který by byl tohle všechno ochoten organizaci poskytovat, by byla vzhledem k zisku příliš vysoká. Důležitým může být i požadavek pokračovat ve vystavování viditelných úspěchů podobných z 11. září 2001 a následných, kdy zasažené státy jsou zjevně nepřipraveny čelit útokům. Dlouhodobým cílem vůdce al-Ká'idy je, aby tato organizace pokračovala v rozšiřování svého vlivu na mezinárodní scéně. Tento postoj je na druhé straně zcela protichůdný k požadavku získání státní podpory, globálního dosahu a schopností, které vyžadují skryté a utajené operace. Takový požadavek pro „bujení“ může být pro al-Ká'idu největší zranitelností.

Předešlá analytická část, kde je naznačena vzájemná souvislost a propojenost jednotlivých prvků systému, odpovídá Clausewitzově teorii o charakteristice těžiště. **Ozbrojené hnutí lidu** nebo jeho části (organizace al-Ká'ida) s **osobou hlavního vůdce** (vůdce al-Ká'idy) představuje **strategické těžiště, proti kterému je nutno soustředit veškerou energii** (obr. 2).

Hledání a určování těžiště v operacích představují jeden z vrcholných počínů aplikace operačního umění, zároveň tvoří podstatnou část procesu tvorby koncepce operace. Za poslední dvě desetiletí byly k tomu využívány rozličné způsoby, ať již ve válce v Zálivu, kdy při určování těžišť protivníka byla uplatněna tzv. *Wardenova teorie pěti kruhů*, [29] nebo právě rozvinutí teorie konceptu rozhodujících faktorů. Významná je skutečnost, že tato se stala platnou součástí doktrinálních dokumentů a může sloužit aktérům operačního umění v jeho aplikaci.

## Mezinárodní společenství a jeho orientace na jiné těžiště

Současný způsob neutralizace globální teroristické sítě vojenskou silou je možný, ta však představuje pouze část nástrojů státní moci. Zaměřit se na takové těžiště a na všechny, jež jej podporují, žádá proto vystavit na ně nejen vojenský, ale zejména diplomatický, informační a ekonomický tlak aliance demokratických států. Úspěch ve válce proti al-Ká'idě může být zaručen orientací na **jiné těžiště, kterým je veřejné mínění muslimské populace**. Znamená to tedy, že pro získání této podpory je potřeba **zvolit jinou vhodnou strategii**, spíše nepřímé, komplexnější působení, než přímou vojenskou cestu. Znamená to orientaci na nové těžiště, na jinou entitu, kterou bude široká muslimská populace jako taková. Jak může mezinárodní společenství zareagovat na výzvy ke zlepšení současných podmínek v muslimském světě, které jsou mnohdy hnací silou nenávisti vůči Západu? Existuje řada sociálních, politických, vojenských, ekonomických i jiných možností:

- **Vytváření umírněných skupin, které budou čelit radikálním myšlenkám. Liberální a umírnění muslimové nevytváří tak účinnou síť, jakou mají radikálové. Vytvoření mezinárodního společenství těchto muslimů je rozhodující pro přenášení umírněných poselství napříč muslimským světem.** Mezinárodní společenství může být nápomocné v asistenci zemím s nedostatkem zdrojů, aby vytvořily takovéto síť samy.

- **Zničení sítě radikálů.** Je důležité pochopit, co je příznačné pro síť radikálů a komunitu, která je podporuje, jak tito spolu komunikují, jak získávají rekruty a současně i jakoukoliv slabost, kterou síť má. Strategie ničení jednotlivých uzlů v těžišti by byla zaměřena na tyto rozhodující oblasti s cílem zničení skupin radikálů a povzbuzení muslimských „umírněnců“ převzít osud země do vlastních rukou.
- **Výchova ve školách (medresách) a reforma mešit.** Pro mezinárodní společenství existuje naléhavá potřeba podporovat úsilí v reformě školství. Medresy by měly zabezpečovat dostupné, povšechné a moderní vzdělání a schopnost uplatnit se na trhu. Jednou variantou může být pomoc ve zřízení nebo posílení státních a soukromých vzdělávacích zařízení, které budou poskytovat akreditované učební programy. Další variantou je poskytnutí podpory vládám i umírněným muslimským organizacím, aby mešity nesloužily pouze jako tribuna pro hlásání radikální ideologie.
- **Rozvoj ekonomických příležitostí.** Možnost některých radikálních organizací neřešit zakořeněné sociální a ekonomické problémy vytváří rostoucí základnu podpory pro jejich politiku. Zajištění alternativních sociálních služeb v mnoha místech může pomoci nepřímým podkopat vliv extremistů. Mezinárodní společenství by se mělo zaměřit na iniciativy, které zlepší ekonomické vyhlídky mladé generace. Programy, které podporují ekonomickou expanzi a soběstačnost, mohou pomoci snížit příležitosti extremistů zneužít ekonomické strádání a vnímání občanů, že mezinárodní společenství má pouze ekonomické a vojenské zájmy v zemích muslimského světa.
- **Podpora „civilního islámu“.** Podpora skupin muslimské civilní společnosti, které zastávají umírněnost a modernost je základním prvkem účinné politiky směrem k muslimskému světu. Přispění v úsilí vytvořit vzdělávací a kulturní aktivity umírněných muslimských organizací by mělo být prioritou. Státy mezinárodního společenství mohou rovněž asistovat v zakládání demokratických civilních společenských institucí.
- **Zamezení přístupu extremistů ke zdrojům.** Významným prvkem strategie podpory umírněných muslimských organizací je zamezení přístupu extrémistů ke zdrojům. Toto úsilí musí být garantováno ukončením financování radikálních hnutí v zemích, odkud tyto prostředky pochází (např. Saúdská Arábie), nebo přes které procházejí (Pákistán).
- **Vyvážení požadavků války proti terorismu s potřebou prosazení stability v umírněných muslimských zemích.** Mezinárodní společenství by mělo zajistit, že akce, které uskutečňuje, nehrají do karet radikálů, kteří tuto činnost proklamují jako válku proti islámu. Mezinárodní společenství by mělo prokázat, že jeho úsilí nesměruje k posílení autoritativních a utlačovatelských režimů, ale k prosazení demokratických změn.
- **Snaha zapojit islamisty do „normální“ politiky.** Složitou zůstává otázka, zda vytváření demokracií v muslimském světě by dovolilo islámským stranám bez plného demokratického kreditu účast v politice. Zatímco stále existuje nebezpečí, že islámská strana, pokud se dostane k moci, může nastolit cestu proti demokratickým svobodám, její zapojení do otevřených demokratických institucí může povzbudit umírněnost v dlouhodobém výhledu. Jednoznačná oddanost k nenásilí

a demokratickým procesům by měla být pro začlenění těchto stran základním požadavkem.

- **Angažování muslimských skupin mimo muslimský svět.** Muslimské diaspory jsou vstupní branou do muslimské společnosti a mohou být prospěšné v prosazování zájmů a pokrokových hodnot. Státy mezinárodního společenství mohou například spolupracovat s muslimskými nevládními organizacemi při řešení humanitárních krizí.
- **Přetvoření vojenských vztahů s klíčovými muslimskými zeměmi.** Vojenská přítomnost v některých muslimských státech je vlivný politický aktér. Zejména USA jsou často kritizovány za přítomnost vojáků v citlivých regionech muslimského světa. Prospěšnější než pouhá přítomnost se jeví spolupráce v různých typech aktivit jako je zpravodajství, psychologické operace, spolupráce ve vojenském zdravotnictví apod.

## Závěr

Vyhlášením „globální války proti terorismu“ prezidentem Bushem v roce 2003 bylo v této válce určeno i těžiště, za které byla označena teroristická organizace al-Ká'ida. K jeho eliminaci využívají strategové a operátoři možnosti, které jim nabízí operační umění, v tomto případě koncept rozhodujících faktorů. Tento doktrinálně přijatý koncept pomáhá rozvíjet teorii a praxi operačního umění, nabízí možnosti komplexnější analýzy protivníka a současně otvírá prostor i pro jiné cesty působení na těžiště protivníka. S vědomím tohoto faktu je potřeba uplatňovat novou strategii pro zlepšení podmínek v muslimských zemích a současně zamezit vzniku takových skutečností, které podporují náboženský a politický extremismus a protidemokratické postoje. Naznačené cesty „obrušování hran“ v ekonomické, politické i sociální oblasti mohou výrazně změnit negativní postoj obyvatel muslimského světa k hodnotám, které prosazují země demokratického společenství. Naznačeny jsou zde pouze některé, přestože je jich nepoměrně víc.

## Poznámky k textu:

- [1] Zdroj. [http://cs.wikipedia.org/wiki/válka\\_s\\_terorismem](http://cs.wikipedia.org/wiki/válka_s_terorismem).
- [2] EICHLER, Jan. *Mezinárodní bezpečnost na počátku 21. století*. Praha 2006, str. 158.
- [3] ŠEDIVÝ, Jiří. Nové paradigma terorismu. *Mezinárodní politika* 1/2003.
- [4] EICHLER, Jan. *Mezinárodní bezpečnost na počátku 21. století*. Praha 2006, str. 165.
- [5] **Fatva** je forma nábožensko-právního prohlášení islámských duchovních, které zdůvodňuje či posvěcuje z náboženských pozic určité jednání či politiku. Zdroj: *Wikipedie*, otevřená encyklopedie.
- [6] *World Islamic Front Statement Urging Jihad Against Jews and Crusaders*, <http://fas.org/irp/world/para/docs/980223-fatva.htm>.
- [7] ŠEDIVÝ, Jiří. Nové paradigma terorismu. *Mezinárodní politika* 1/2003.
- [8] Definice těžiště v překladu díla „O válce“, Bonus A 1996, str. 546. Odborníkům na operační umění, případně plánovačům operací situaci ztěžuje i nejednotnost v terminologii. Např. v překladu alianční publikace AJP-01(C) je těžiště v bodu 0434 definováno nejdříve jako „střed veškeré síly a pohybu, na kterém všechno závisí“, aby následně v bodu 0436 bylo označeno jako „charakteristiky, možnosti a prostory, ze kterých stát, aliance, ozbrojené síly nebo jiná organizace odvozují volnost činnosti, fyzické úsilí nebo vůli bojovat“.
- [9] *JP 1-02*, Dictionary of Military and Associated Terms (US), 12 April 2001 (As Amended Through 5 January 2007) “The source of power that provides moral or physical strength, freedom of action, or will to act”.

- [10] HOLLAND, Diana M. *The war against International Islamic terrorism. Who is the enemy? How can it be defeated?* United States Army, Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2004.
- [11] BLANCHARD, Christopher M. *Al Qaeda: Statements and Evolving Ideology*. Internetový zdroj, leden 2007.
- [12] CLAUSEWITZ, Carl von. O válce. Bonus A 1996: „...je (těžiště) ve vojsku těchto spojenců, u spojeneckých svazků v jednotě zájmů a při ozbrojeném hnutí lidu v osobě hlavních vůdců a ve veřejném mínění.“ (str. 547). Za takovéto příklady bývají označovány např. Winston Churchill, J. V. Stalin, nebo Saddám Husajn.
- [13] Např. internetový zdroj [http://en.wikipedia.org/wiki/Islam\\_by\\_country](http://en.wikipedia.org/wiki/Islam_by_country), uvádí počet až 1,57 mld. přívrženců islámu, což činí cca 23 % světové populace. Rozsáhlá studie o velikosti muslimské populace byla zveřejněna v roce 2009 pod názvem *Mapping the Global Muslim Population, A Report on the Size and Distribution of the World's Muslim Population*. Autorem je Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life, Washington.
- [14] Posuzovat muslimskou populaci jako možné nepřátelské a současně přátelské těžiště je velice významné, protože to zobrazuje nejen boj dvou stran mezi sebou, ale současně i vnitřní boj o budoucnost. Na jedné straně boj o reformu, zvýšení politické angažovanosti, zlepšení ekonomických podmínek a integraci náboženských praktik v moderní společnosti. Proti tomu stojí snaha „jiných revolucionářů“ svrhnout stávající systém a nastolit již vzpomenutý kalifát. Živým příkladem rozdílných politických systémů v muslimském světě je například sekulární Turecko a na druhé straně Saúdská Arábie s výraznými prvky wahabismu.
- [15] Význam slova „critical“ je zde nutno pojímat spíše jako „rozhodující“, než jako „kritický“. Obdobně je tento výraz uveden v české verzi publikace AJP-5.
- [16] Spojenečtí plánovači si byli vědomi, že přímý útok na Hitlera by byl velice obtížný úkol. Stejně tak útok na ozbrojené síly Německa – rozhodující schopnost – bylo za hranicí dostupných sil a prostředků aliance na počátku války. Avšak později už byli schopni předvídat rozhodující zranitelnost ozbrojených sil (vyčerpanost), válečného průmyslu citlivého na strategické bombardování ze strany aliance, a zvláště letectva, určené na taktickou podporu pozemních operací. Později ve válce získala vojska aliance taktéž převahu nad mobilitou německých pěších divizí, které v použití taktiky bleskové války (rozhodující požadavek), sehrávaly klíčovou roli.
- [17] Podle publikace ozbrojených sil USA *JP 1-02, Dictionary of Military and Associated Terms* (5. leden 2007), obdobně jako v publikaci *JP 3, Joint Operations* (17. září 2006) je těžiště definováno jako „zdroj moci“ – „the source of power“, čímž se tento pojem opět navrácí k Clausewitzovu pojmání těžiště, zatímco v aliančních publikacích např. AJP-3, AJP-5, nebo AAP-6 je pořád vedeno jako „charakteristiky, možnosti a prostory, ze kterých ...“. Je zřejmé, že studiím, výzkumným pracím a diskuzi k fenoménu těžiště je v ozbrojených silách USA věnována daleko větší pozornost než v komunitě aliančních plánovačů.
- [18] ETHRIDGE, Joe E. Center of Gravity Determination. In *The Global War On Terrorism*. Strategy research project, 03 May 2004.
- [19] DIME (Diplomatic, Informational, Military and Economic).
- [20] LEDEEN, Michael A. *The War against the Terror Masters Why It Happened: Where We Are Now, How We'll Win*. St. Martin's Press. 2002, ISBN. 0312320434.
- [21] Spojené státy i Saúdská Arábie byly původními dodavateli v Afghánistánu ve válce proti Sovětskému svazu. V době, když se al-Ká'ida přesunula do Súdánu v roce 1992, bin Ládín oznámil, že nakoupil zbraně z Číny a Íránu, včetně jednoho nákupu za více než 15 milionů amerických dolarů.
- [22] V r. 1991 se bin Ládín i s al-Ká'idou přesunul do Súdánu a v továrně al-Shifa v Chartúmu se pokoušel vyrobit chemické zbraně. Po americkém bombardování této továrny v r. 1998 byl ze Súdánu vypovězen, <http://en.wikipedia.org/wiki/Sudan>.
- [23] V roce 1979 byla zahájena „největší tajná operace v historii CIA“ jako odpověď na sovětskou invazi do Afghánistánu na podporu vlády Babraka Karmala. S podporou CIA a pákistánskou ISI (Inter Services Intelligence), měl být afghánský džihád změněn na globální válku proti Sovětskému svazu vedenou všemi muslimskými státy. V letech 1982 až 1992 se přidalo k afghánským bojovníkům okolo 35 tisíc muslimských radikálů ze 43 islámských zemí. Desítky tisíc dalších přišlo studovat na pákistánské madrasy. Islámský džihád byl podporován Spojenými státy a Saúdskou Arábií, s významným finančním příspěvkem největšího světového opiového producenta „zlatého půlměsíce“ (Golden Crescent), tj. Afghánistánu, Íránu, Pákistánu.
- [24] CHOSSUDOVSKY, Michel. *Who Is Osama bin Laden?* Montreal: Centre for Research on Globalisation (CRG), 2001. Když v březnu 1985 prezident Reagan podepsal směrnici č. 166, která povolovala

tajnou vojenskou pomoc mudžahedínům bylo jasné, že tajná afghánská válka měla nový cíl: porazit sovětské jednotky v Afghánistánu, prostřednictvím tajných akcí podpořit odchod Sovětů. Nová tajná asistence USA začala zvýšením dodávek zbraní v množství 65 000 tun ročně, od roku 1987, za neustálého proudění specialistů CIA a Pentagonu, cestujících na utajené velitelství pákistánské ISI v blízkosti Rávalpindí. Zde se specialisté CIA potkávali s pákistánskými důstojníky zpravodajské služby, aby pomohli plánovat operace afghánských povstalců. CIA spolu s ISI sehrávala klíčovou roli ve výcviku mudžahedínů. Součástí gerilového výcviku byla jeho integrace s učením islámu. Hlavním tématem bylo, že islám je ucelená socio-politická ideologie, že svatý islám je zneuctěn ateistickými sovětskými jednotkami a že obyvatelé Afghánistánu by si měli znovu zajistit svoji nezávislost svržením levicového afghánského režimu podporovaného Moskvou. Co se týká Čečenska, hlavní vůdci rebelů Šamil Basajev a al-Chattáb byli cvičeni a „naočkováni“ v táborech v Afghánistánu a Pákistánu za podpory CIA. Podle Yossefa Bodanského, ředitele kongresového centra USA pro boj s terorismem a nekonvenční války, válka v Čečensku byla plánována v průběhu tajného setkání Hizballáhu v Mogadišo v roce 1996. Tohoto summitu se účastnil Usáma bin Ládín a íránská a pákistánská zpravodajská služba.

- [25] Podle jeho vyjádření se ho snažil přesvědčit, aby se stal vůdcem armády v Afghánistánu v boji proti Sovětům. V rozhovoru pro *Channel Four News* v únoru 2003 uvedl: „Osobně jsem se setkal s Usámou bin Ládínem v osmdesátých letech pětkrát, od roku 1983 do roku 1990. Bylo to v době, kdy všichni byli na straně afghánských mudžahedínů a Usáma bin Ládín byl jedním z dobrovolníků ze Saúdské Arábie i odjinud, kteří pomáhali mudžahedínům. Proto jsem se s ním setkal.“ Turki přiznává, že krátce po irácké invazi do Kuvajtu v srpnu 1990 styky s bin Ládínem přerušil, ovšem na druhé straně přiznal, že několikrát tajně vyjednával s vůdcem Talibánu mulláhem Mohamedem Omarem v roce 1998. Turkiho vztah s bin Ládínem a al-Ká'idou poté, co se organizace stala oficiálním nepřitelem Saúdské Arábie, zůstal nejasný. Podle článku magazínu *Paris Match* v roce 2002, byl Turki spolu s dalšími saúdskými princí, bankami a charitami, nařčen s financování útoku z 11. září 2001. Toto zapojení bylo naznačeno i ve filmovém dokumentu režiséra Michaela Moorea „Fahrenheit 9/11“.
- [26] **Mohamed Ibn Abdul Wahhab** (cca 1700–1792), náboženský reformátor a zakladatel přísného dogmatismu „čisté víry“, postavené na doslovném výkladu Koránu, raných islámských zvyklostech sedmého a osmého století, přísném puritánství, krutých trestech za přečiny proti „čisté víře“, fanatické nenávisti k odlišnému myšlení a agresivním prosazování jediné svaté pravdy všemi prostředky včetně hromadných masakrů. Tento směr islámu je známý pod jménem wahabismus. Wahabisté jsou přísná muslimská sekta, která ovládá Saúdskou Arábii a udržuje si pocit povýšenosti nad zbytkem muslimského světa. Jejím záměrem je obnovit čistotu islámu odmítnutím veškerých změn, které se objevily po třetím islámském století, tj. kolem roku 950.
- [27] Rohan GUNARATNA, uznávaný odborník na problematiku organizace al-Ká'ida z Mezinárodního střediska výzkumu politického násilí a terorismu v Singapuru.
- [28] BLISS James A. *Al Qaeda's Center of Gravity*. Strategy Research Project, U.S. Army War College, 2004.
- [29] John A. WARDEN. Vojenské letectvo po roce 1991. *Vojenské rozhledy* 3/1997, str. 116-124.

## Literatura:

- BLANCHARD, Christopher M. *Al Qaeda: Statements and Evolving Ideology*. Internetový zdroj, 2007.
- BLISS James A. *Al Qaeda's Center of Gravity*. Strategy Research Project, U.S. Army War College, 2004.
- CLAUSEWITZ, Carl von. *O válce*. Bonus A, 1996.
- CLAUSEWITZ, Carl von: *On War*. Michael Howard and Peter Paret, Princetown University Press, 1976.
- DAVIS, Stephen W. *Center of gravity and the war on Terrorism*. Strategy Research Project. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2003.
- ECHEVARRIA, Antulio J. II. Clausewitz's Center of Gravity: It Is Not What We Thought. *Naval War College Review*, 2003.
- ECHEVARRIA, Antulio J. II. Reining in the Center of Gravity concept. *Air and Space Power Journal*, 2003.
- EICHLER, Jan. *Mezinárodní bezpečnost na počátku 21. století*. Praha, 2006.
- ETHRIDGE, Joe E. Center of Gravity Determination. In *The Global War On Terrorism*. Strategy research project, 03 May 2004.
- HABERKERN, John L. *The Global War On Terrorism: Ideology As Its Strategic Center of Gravity*. Strategy research project, 19 March 2004.

- HOLLAND, Diana M. *The war against International Islamic terrorism. Who is the enemy? How can it be defeated?* United States Army, Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2004.
- CHOSSUDOVSKY, Michel. *Who Is Osama bin Laden?* Montreal: Centre for Research on Globalisation (CRG), 2001.
- JANDORA, John W. Center of Gravity and Asymmetric Conflict: Factoring in Culture. *Joint Force Quarterly*, issue 39.
- KEPPLER, Tim. *Center of gravity determination and implications for the war against radical Islamic Terrorism*. Carlisle Barracks, U.S. Army War College, 2005.
- REILLY, James E. *A Strategic Level Center of Gravity Analysis on the Global War On Terror*. USAWC Strategy research project, US Marine Corps, 2002.
- SCHWEITZER, Joseph P. *Al Qaeda: Center of Gravity and Decisive Points*. Strategy Research Project, U.S. Army War College, 2003.
- STRANGE, Joe. Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language. *Marine Corps University Perspectives on Warfighting*, Number Four, 2nd ed. Quantico, VA: Defense Automated Printing Center, 1996.
- ŠEDIVÝ, Jiří. Nové paradigma terorismu. *Mezinárodní politika* 1/2003.
- AAP-6, *Terminologický slovník pojmů a definic NATO* (2009).
- Allied Joint Publication 01 (AJP 01)*, Spojenecká společná doktrína, 2006
- Allied Joint Publication 5 (AJP 5)*, Spojenecká společná doktrína pro operační plánování, 2006
- Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany*. Praha, Česká republika, 2008.
- Joint Doctrine Publication (JDP) 01*, Joint Operations, UK Armed Forces, March 2004.
- Joint Publication (JP) 1-02* Dictionary of Military and Associated Terms (US) 2001 (as amended through 5 January 2007).
- Joint Publication (JP) 5-0*, Joint Operation Planning, 2006.
- Joint Publication (JP) 5-00.1*, Joint Doctrine for Campaign Planning, 2002.
- National Strategy for Combating Terrorism*, USA, September, 2006.
- Vojenský výkladový slovník vybraných operačních pojmů (pomůcka)*, Praha 2004.
- World Islamic Front Statement Urging Jihad Against Jews and Crusaders*. Na <http://fas.org/irp/world/para/docs/980223-fatva.htm>.

Šíření jaderných zbraní do dalších států je rovněž nepřijatelným rizikem pro globální bezpečnost – zvyšuje tak hrozbu jaderných závodů od Blízkého východu po východní Asii. Počátkem tohoto týdne Spojené státy oficiálně změnily svou politiku, aby těm nejaderným státům, které dodržují smlouvu o nešíření jaderných zbraní a své závazky v tomto ohledu, bylo jasné, že nebudou ohroženy americkým jaderným arzenálem. To znovu dokazuje, že Amerika je oddána NPT [smlouvě o nešíření jaderných zbraní, pozn. red.] jako základu naší bezpečnostní strategie. Státy, které dodržují pravidla, budou mít větší bezpečnost a více příležitostí. Ty státy, které odmítnou plnit své závazky, budou izolovány a budou jim odepřeny příležitosti, které přicházejí s mezinárodní integrací.

To zahrnuje odpovědnost pro ty, kteří pravidla porušují – jinak by NPT byla jen slova na papíře. A právě proto jsou Spojené státy a Rusko součástí koalice národů, která trvá na tom, že Íránská islámská republika bude čelit důsledkům, protože vytrvale porušuje své závazky. Spolupracujeme v Radě bezpečnosti OSN, abychom přijali proti Íránu silné sankce. A nebudeme tolerovat akce, které znevažují NPT, riskují závody ve zbrojení v důležitém regionu a ohrožují důvěryhodnost mezinárodního společenství a naši kolektivní bezpečnost.

**Prohlášení prezidenta Baracka Obamy  
po podpisu nové smlouvy START 8. 4. 2010**  
[http://www.ctk.cz/sluzby/slovni\\_zpravodajstvi/vseobecne/  
index\\_view.php?id=460383](http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/vseobecne/index_view.php?id=460383)

Ing. Jaroslav Kulíšek

**Vojenská cvičení EU – MILEX****VOJENSKÉ  
UMĚNÍ***Motto: Prvotřídní výcvik je to nejlepší,  
co může armáda vojákovi poskytnout.*

**Velitelsko-štabní cvičení EU MILEX je metoda odborné přípravy velitelského sboru a štábů (na vojensko-strategické a operační úrovni) v plánování, organizaci, přípravě a vedení operačních aktivit, velení vojskům a řízení činnosti mnohonárodního společného expedičního (operačního) uskupení nasazeného pro řešení krizové situace formou vedení expediční operace.**

**Úvod**

Tím, jak EU vytvořila svoji nestálou vojenskou velitelskou strukturu, vyvstala i potřeba provádět přípravu osob, které jsou předurčeny k činnosti na jednotlivých vytvářených velitelstvích, tj. velitelů a štábů, jež byli vybráni, aby v rámci těchto velitelství působili, a kteří nesou přímou zodpovědnost za zplánování, přípravu a vedení možných operací EU. Proto počínaje rokem 2005 přistoupila EU na každoroční provádění vojenských cvičení MILEX. Na základě **Plánu cvičení EU na období let 2008-2012** bylo ve dnech 17. 6.-26. 6. 2009 provedeno **dvojstupňové velitelsko-štabní cvičení EU OHQ LARISSA a EU FHQ NEAPOL** pod kódovým označením **MILEX 09**.

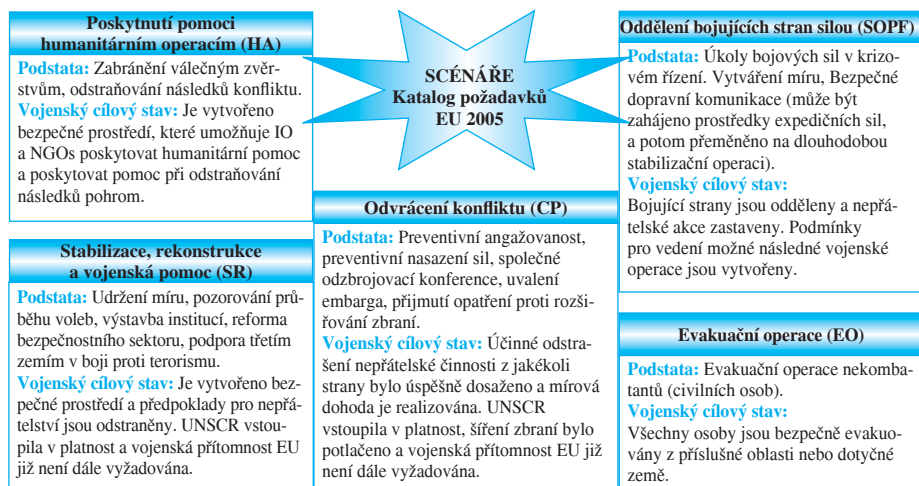
Za ČR se tohoto cvičení u EU OHQ LARISSA zúčastnilo celkem pět příslušníků AČR. Zkušenosti a poznatky, které byly získány v průběhu tohoto cvičení, jsou následně popsány a rozebrány v tomto článku a předloženy k seznámení a posouzení široké vojensko-odborné veřejnosti.

Do roku 2005 prováděly jednotlivé členské státy EU vojenská cvičení převážně v národním měřítku nebo za omezené účasti jednotek ozbrojených sil ostatních členských států EU. Od listopadu 2005 (s výjimkou roku 2006) probíhá každoročně vždy u jednoho z operačních velitelství (EU OHQ) a jednoho velitelství sil (EU FHQ) společné vojenské dvoustupňové velitelsko-štabní cvičení pod kódovým označením MILEX. Cvičení byla uskutečňována v rámci evropské bezpečnostní a obranné politiky (ESDP – European Security and Defence Policy). Cvičení MILEX jsou zaměřena na klíčové aspekty řešení krizové situace. V průběhu cvičení nejsou do výcvikových prostorů vyváděny ani kdekoli jinde nasazovány žádné vojenské jednotky.

Od roku 2007 jsou cvičení prováděna podle společného scénáře ALISIA, který byl zpracován sekretariátem generálního tajemníka EU a vojenským štábem EU (EUMS – European Union Military Staff) s cílem prakticky procvičit vedení krizových operací veliteli a štáby EU bez využití zdrojů, prostředků a schopností připravených k poskytnutí

ze strany NATO. V průběhu každoročních cvičení, která jsou uskutečňována podle jednotného scénáře ALISIA, se zvyšují schopnosti EU k řešení krizových situací a vedení expedičních operací v oblastech velmi vzdálených od teritoria EU. Důraz je položen na proces operačního plánování; prakticky z časových důvodů to znamená, že cvičení končí zpracováním CONOPS a PSOR s tím, že OPLAN, který řeší mimo jiné také otázky strategické přepravy expedičního operačního uskupení, bude dopracován organizačním jádrem EU OHQ ve stanoveném termínu. Cílem těchto cvičení je vytvořit mnohonárodní prostředí a prohloubit součinnost mezi jednotlivými velitelskými a štáby v oblasti operačního plánování. Za naplánování a provedení vojenských cvičení MILEX na základě rozhodnutí Rady EU je zodpovědný vysoký komisař a generální tajemník EU dr. Javier Solana. Řídícím těchto vojenských cvičení je generální ředitel vojenského štábu EU (Director General of the EUMS) generálporučík David Leakey.

Vojenské cvičení kategorie MILEX je součástí evropského výcvikového procesu, který se v pravidelných intervalech zaměřuje na prověřování jednotlivých schopností k řešení krizových situací a vedení krizových operací, který vyvinula EU. Evropský výcvikový proces nezahrnuje pouze výcvik vojenských složek, ale také civilních prvků (policie, záchranáři, diplomaté apod.). Evropský výcvikový proces dovoluje a umožňuje EUMS zorganizovat a provést dvě cvičení k řešení krizové situace za rok.



Obr. 1: Scénáře možných operací EU podle Katalogu požadavků EU 2005

Organizaci a provádění vojenských cvičení MILEX v rámci EU koordinuje **vojenský výbor EU** (EUMC – European Military Committee). Dokumentaci k provedení cvičení zpracovává EUMC WG za účasti národních specialistů. Dokumentace je po politické a vojensko-odborné stránce posuzována a upřesňována v rámci plánovacích konferencí. Odbornou stránku cvičení zabezpečuje a řeší EUMS. Politickou stránku zastřešuje **politický a bezpečnostní výbor** (PSC – Political and Security Committee). Podstatou každého cvičení MILEX je prověření schopností EU naplánovat a provést samostatnou vojenskou operaci. Cvičení je vždy mnohonárodní s tím, že dva členské státy EU jako nosní účastníci cvičení poskytují pro jeho provedení příslušná velitelská (EU OHQ a EU FHQ). Cvičení se uskutečňuje v rámci fiktivního scénáře, zahajuje se v počáteční

fázi plánování operace a časově je vymezeno do období před nasazením vojenských sil do operace. Jedním z úkolů cvičení je i prověření a upřesnění stálých operačních postupů (SOPs – Standing Operational Procedures). Hlavním úkolem operačního velitelství (EU OHQ) je zpracování CONOPS, PSOR a podkladů pro zpracování OPLAN s přílohami na strategické úrovni.

Geografické rozmístění operačních velitelství (EU OHQs) v rámci Evropy ukazuje na odhodlání EU zajistit nestálé a rozvinované, ale přesto plně vybavené strategické schopnosti velení, které jsou jasně odděleny od mnohonárodních a národních systémů velení. Organizační jádra, která zahrnují odborníky na operační plánování, zabezpečují okamžitou reakci dostupných schopností na vzniklou situaci a zabezpečují provedení aktivace a rozvinutí jednotlivých velitelství. Objekty u všech velitelství jsou plně funkční, vybaveny a připraveny pro příjem předurčených příslušníků rozvinovaného štábu k dlouhodobé činnosti. Všechna velitelství jsou vybavena moderními a bezpečnými komunikačními prostředky, spojovacími a informačními sítěmi k uplatňování velení a řízení v operaci za optimálních podmínek.

**Posláním a hlavním úkolem operačního velitelství (EU OHQ) je přeměna – transformace – politických rozhodnutí Rady EU do rozhodnutí vojensko-strategických,** která jsou následně velitelstvím sil (EU FHQ) rozpracována do podoby operačních rozhodnutí a jako taková po schválení Radou EU v prostoru operace realizována. Operační velitelství (EU OHQ) řídí operaci od samotného počátku až do jejího ukončení.

Francie zůstává prozatím jediným členským státem EU, který má dostatečné schopnosti (připravené EU OHQ) k vedení a řízení operace velikosti armádního sboru (okolo 60 000 osob). EU OHQ Mont Valèrien je plně připraveno k okamžité aktivaci s cílem vést a řídit samostatnou operaci EU.

Vojenští představitelé NATO, OSN, OBSE, a také členských států NATO, které nejsou členy EU a ostatních států, které jsou kandidáty na členství v EU, Kanady, USA, Ruska, Ukrajiny a partnerských států Středomoří, jsou pravidelně zváni na informační brífinky, které jsou organizovány v kontextu provádění těchto cvičení.

## 1. Přehled doposud provedených vojenských cvičení EU

### 1.1 Vojenské cvičení

**MILEX 05:** První vojenské cvičení EU se uskutečnilo pod kódovým označením MILEX 05 v době od 22. 11. do 1. 12. 2005. Cvičení zahrnovalo činnost na vojensko-strategickém velitelství EU (operačním velitelství) EU OHQ Mont Valèrien ve Francii a velitelství operační úrovně (velitelství sil) EU FHQ Ulm v Německu. EU OHQ Mont Valèrien bylo

| Cvičení Evropské unie (ESDP) MILEX |                      |                                                                                                          |                                                                                              |                 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Název cvičení                      | Doba provedení       | EU OHQ                                                                                                   | EU FHQ                                                                                       | Počet účastníků |
| MILEX 05                           | 22. 11 – 1. 12. 2005 | Mont Valèrien         | Ulm       | 450             |
| MILEX 07                           | 7. 6. – 15. 6. 2007  | Brusel EU Ops Centre  | Enköping  | 350             |
| MILEX 08                           | 19. 6. – 27. 6. 2008 | Řím                   | Valencie  | 340             |
| MILEX 09                           | 17. 6. – 26. 6. 2009 | Larissa               | Neapol    | 360             |
| MILEX 10                           | 16. 6. – 25. 6. 2010 | Postupim              | Creil     | do 400          |

Obr. 2.: Chronologický přehled vojenských cvičení EU MILEX

poprvé aktivováno a rozvinuto na plné počty, a zároveň byly prověřeny jeho schopnosti velení a řízení operace na strategické úrovni. Cvičení se zúčastnilo na 450 příslušníků ozbrojených sil z 24 členských států EU. Cvičení demonstrovalo odhodlání vojenského štábu EU (EUMS – European Union Military Staff) naplánovat a uskutečnit cvičení krizového řízení velkého rozsahu. [1]

Vojenské cvičení MILEX 05 bylo první cvičení EU, které se soustředilo na vojenské aspekty krizového řízení, a které bylo organizováno a plánováno EU za pomoci vojenského štábu. MILEX 05 byl založen na obecném scénáři krizového řízení s názvem ATLANTIA. Ten byl vypracován pro cvičení krizového řízení (CME – Crisis Management Exercises). [2]

V roce 2006 vzhledem k tomu, že EU vedla velmi náročnou stabilizační operaci EUFOR RD CONGO, bylo Radou EU upuštěno od provedení vojenského cvičení EU kategorie MILEX v tomto roce. Radou EU bylo dále rozhodnuto, že v rozmezí let 2007-2011 se u cvičení Evropské unie MILEX bude používat víceúčelový situační scénář pod názvem ALISIA. Scénář ALISIA obsahuje postupné rozehrávání situací v souladu se všemi pěti základními scénáři použití sil EU v operacích a prakticky každé cvičení MILEX je procvičením jednoho z těchto scénářů kdesi v prostoru ve vzdálených fiktivních zemích RHODANIA, RELINESIA, ACADIA a ALISIA, jež jsou situované v oblasti, která se rozprostírá na pevnině mezi Atlantickým a Indickým oceánem. Praktickým výsledkem série cvičení MILEX je zpracování Katalogu (pětice) vzorových CONOPS a PSOR mnohonárodními operačními velitelstvími (EU OHQ) pro realizaci nasazení a použití sil EU podle jednotlivých scénářů. Čím složitější jsou operace, tím obtížnější se vytvářejí scénáře pro provedení vojenských cvičení. V současné době EUMC WG pracuje na rozšíření scénáře ALISIA o další dvě fiktivní země, které se zmítají ve vyhrocených krizových situacích, což povede k obohacení námětových situací v průběhu dalších cvičení. S ohledem na to dojde i k aktualizaci COUNTRY BOOKS, které jsou zpracovány jako zdroj informací o jednotlivých zemích.

**1.2 Vojenské cvičení MILEX 07:** Cvičení MILEX 07 bylo v pořadí druhé vojenské cvičení EU. Jeho zvláštní význam spočíval v tom, že poprvé za dobu své existence bylo pro účely cvičení aktivováno Operační centrum EU (EU OpsCentre), [3] které je složeno z vojenských a civilních prvků řízení. Cvičení bylo dobrou příležitostí k procvičení osob zařazených v Operačním centru EU a prověření součinnosti mezi EU OpsCentre a EU FHQ Enköping. Souběžně se cvičením probíhala v EU OpsCentre odborná příprava civilního personálu.

Cvičení MILEX 07 bylo v pořadí prvním cvičením, které bylo založeno na nově zpracovaném scénáři ALISIA.

ALISIA je fiktivní země situovaná na africkém kontinentě, která je obklopena problémovými státy s rozvrácenou státní strukturou a uvnitř které dochází k třenicím a střetům mezi ozbrojenými složkami prozatímní vlády a odbojovými skupinami, což vyúsťuje do situace, ve které poskytování humanitární pomoci v táborech běženců v severozápadní části země je značně narušeno a v některých případech zcela znemožněno. OSN, která zde působí, však nemá dostatečné schopnosti ani zdroje, aby nepříznivý vývoj zastavila a tuto situaci zdárně vyřešila. [4]

Podle podmínek daných scénářem se EU na základě žádosti OSN a jako odezvu na vzniklou situaci rozhodla provést překlenovací operaci s cílem vytvořit pro OSN časový prostor k reorganizaci mise a přeskupení mírových sil. Operace procvičovaná

EU zahrnovala nasazení mnohonárodního společného operačního uskupení o síle 2000 osob, včetně integrované policejní jednotky (IPU – Integrated Police Unit), která byla dočasně umístěna pod vojenské velení.

**1.3 Vojenské cvičení MILEX 08:** Cvičení MILEX 08 bylo zaměřeno na procvičení součinnosti a koordinace činnosti mezi EU OHQ ŘÍM a EU FHQ VALENCIE v kontextu samostatné vojenské operace, vedené pod hlavičkou EU s mandátem OSN. Za účelem provedení cvičení bylo poprvé za dobu své existence aktivováno EU OHQ ŘÍM. Cvičení bylo založeno na situaci podle scénáře ALISIA. Ozbrojený konflikt se odehrával mezi dvěma fiktivními zeměmi ležícími na vzdáleném kontinentě RHODANIÍ a RELINESIÍ. RHODANIE, která se nachází ve vnitrozemí, usiluje prostřednictvím ozbrojeného konfliktu o získání přístupu k moři. Tento krok vede k vypuknutí války mezi RHODANIÍ a RELINESIÍ a vyvolání humanitární krize. Na základě vzniklé situace Rada bezpečnosti OSN přijímá rezoluci (UNSCR), která v souladu s ustanovením kapitoly VII Charty OSN dává Evropské unii mandát obnovit mír mezi oběma zeměmi formou oddělení bojujících stran silou a vytvořením demilitarizovaného pásma na hranicích mezi RHODANIÍ a RELINESIÍ. [5]

#### 1.4 Vojenské cvičení

**MILEX 09:** Cvičení MILEX 09 bylo zaměřeno na procvičení součinnosti a koordinace činnosti mezi EU OHQ LARISSA a EU FHQ NEAPOL pro vedení samostatné vojenské operace EU. Cvičení vycházelo opět ze scénáře ALISIA. V průběhu konfliktu mezi dvěma fiktivními zeměmi provedly v letních měsících roku 2008 ozbrojené síly RHODANIE invazi

do oblasti severní RELINESIE. V důsledku mezinárodního odsouzení a tlaku světového společenství se ozbrojené síly RHODANIE v počátku roku 2009 stáhly z oblasti severní RELINESIE.

Ozbrojené síly RHODANIE za sebou zanechaly spoušť a obraz zkázy, mocenské vakuum a prudké zhoršování životních podmínek, které z této oblasti učinilo příznivé podhoubí pro bujení organizovaného zločinu a terorismu. V důsledku neutěšené situace požádala vláda RELINESIE o pomoc mezinárodní společenství. Studijní a průzkumný tým EU, který byl vyslán do této oblasti, vypracoval obsáhlé hlášení se závěrem, že humanitární situace je v důsledku nedostatku ubytování pro několik stovek tisíc lidí kritická. Humanitární krize dosahovala katastrofálních rozměrů zvláště pro 390 000 běženců-vyhnanců z domovů (IDPs – Internally Displaced Persons) a 130 000 uprchlíků, kteří stále žijí ve sběrných táborech v RELINESII a ALISII.

| Složení EU OHQ LARISSA (MILEX 09)                                                            |       |                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Příspěvatel sil                                                                              | Počet | Příspěvatel sil                                                                                    | Počet      |
| Belgie      | 8     | Německo          | 4          |
| Bulharsko   | 2     | Polsko           | 2          |
| Česko       | 5     | Portugalsko      | 2          |
| Finsko      | 2     | Rumunsko         | 3          |
| Francie     | 6     | Řecko            | 83         |
| Irsko      | 1     | Slovinsko       | 5          |
| Itálie    | 4     | Švédsko        | 2          |
| Kypr      | 2     | Složky EU      | 8          |
| Maďarsko  | 2     | <b>CELKEM</b>  | <b>141</b> |

Obr. 3: Složení EU OHQ Larissa pro provedení vojenského cvičení EU MILEX 09

Tímto scénář cvičení vytvořil výchozí situaci pro provedení samostatné operace EU, která vyžadovala nasazení vojenských sil (mnohonárodního společného úkolového uskupení velikosti divize) s úkolem provést stabilizační operaci a zajistit rekonstrukci oblasti severní RELINESIE. Operace se uskutečňovala pod mandátem OSN. [6]

**1.5 Vojenské cvičení MILEX 10:** Toto cvičení se uskutečnilo ve dnech 16. 6.-25. 6. 2010. Půjde o druhou aktivaci operačního velitelství (EU OHQ) Postupim v Německu a velitelství sil (EU FHQ) Toulon ve Francii. Tato velitelství byla již aktivována v roce 2006 pro vedení a řízení operace EUFOR RD CONGO.

## ■ Celkové cíle cvičení:

Hlavním cílem cvičení MILEX 2010 je procvičit a vyhodnotit vojenské aspekty řešení krize na vojensko-strategické a operační úrovni, které vycházejí ze schválených scénářů pro vojenské operace vedené EU bez použití prostředků a schopností NATO. Cvičení je zaměřeno na procvičení součinnosti mezi EU OHQ, EU FHQ a civilními orgány, které se podílejí a jsou přímo zainteresovány na řešení krizové situace. Další vytyčené cíle jsou:

- Procvičit aktivaci, rozvinování a fungování EU OHQ POSTUPIM a EU FHQ TOULON s cílem v rámci scénáře cvičení zajistit provedení krizového plánování.
- Procvičit štáby EU OHQ a EU FHQ v plnění úkolů plánovacího procesu vojenské operace vedené expedičními silami EU.
- Procvičit specifické aspekty velení a řízení operační činnosti prvku vzdušných sil rychlé reakce Evropské unie (EU Air RRC C2).
- Procvičit štáby EU OHQ a EU FHQ v používání systému LOGFAS verze 6.0 pro plánování nasazení vojenských sil.
- Procvičit a ověřit realizaci operačního plánování na vojensko-strategické a operační úrovni v přípravě kombinované (mnohonárodní) a společné vojenské operace.

| EVROPSKÁ UNIE                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Scénář cvičení MILEX 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– má zájem o stabilizaci oblasti,</li><li>– ochotně sleduje dění v krizové oblasti,</li><li>– je ochotna provést vojenskou operaci.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ACADIE a ALISIE požádaly o poskytnutí mezinárodní humanitární, policejné a vojenské pomoci (musí čelit hrozbám ze strany RHODANIE)                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| RHODANIA                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>– podporuje povstalecké skupiny na severu ACADIE,</li><li>– má zájem o získání bohatých nálezů zdrojů minerálů,</li><li>– pokouší se organizovat jednu z povstaleckých skupin jako exilovou vládu ACADIE,</li><li>– podporuje útoky povstaleckých sil na tábory utečenců v ACADII,</li><li>– obviňuje ACADII a ALISII z podpory teroristických skupin vzniklých v táborech utečenců,</li><li>– vyhrožuje provedením leteckých útoků na tábory utečenců s cílem zlikvidovat „teroristy“,</li><li>– údajnými „teroristy“ provedeno několik ozbrojených akcí v příhraničním pásmu na teritoriu RHODANIE.</li></ul> | ACADIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | RELINESIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>– je rozdělena na severní a jižní polovinu země,</li><li>– sever v rukou povstalců podporovaných ze strany RHODANIE,</li><li>– jih v rukou řádně a zákonně zvolené vlády,</li><li>– tábory utečenců,</li><li>– humanitární katastrofa.</li></ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>– v roce 2009 obdržela pomoc od EU v rekonstrukci vládního systému a státní správy,</li><li>– vyjádřila ochotu poskytnout své hlavní přístavy pro nasazení vojenských sil EU do operace,</li><li>– chce si udržet neutralitu a nechce být vtažena do ozbrojeného konfliktu,</li><li>– odsuzuje akty terorismu a anexi severní ACADIE.</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ALISIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>– podporuje vládu ACADIE,</li><li>– hlavní základna pro humanitární pomoc v táborech utečenců,</li><li>– vnitřní etnický konflikt,</li><li>– některé etnické skupiny sympatizují s povstanci na severu ACADIE,</li><li>– humanitární katastrofa,</li><li>– nemá dostatečné prostředky a zdroje zvládnout situaci.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Obr. 4: Scénář cvičení MILEX 10-založen na scénáři ALISIA

- Procvičit nasazení, rozvinutí a použití komunikačních a informačních systémů (KIS) v interakci mezi EUMC, EUMS, EU OHQ a EU FHQ.
- V průběhu cvičení využít zkušeností, které byly získány v předchozích operacích a cvičeních EU (zařazených v programu: EUMS Lessons Management Application-ELMA).

## ■ Záměr provedení cvičení:

Výchozí situace pro provedení cvičení MILEX 10 bude vycházet ze scénáře ALISIA, který zabezpečuje naplnění všech potřeb pro vedení společné vojenské operace. Scénář cvičení vyžaduje nasazení vojenských sil, které zahrnují pozemní, vzdušný a námořní komponent.

### Cvičení bude provedeno ve dvou fázích:

**Fáze č. 1:** Aktivace a vytvoření EU OHQ a EU FHQ s cílem provést operační plánování.

**Fáze č. 2:** Provedení společného operačního plánování na vojensko-strategické a operační úrovni.

**STARTEX** – Cvičení bude zahájeno vydáním počáteční vojenské směrnice (IMD) operačnímu veliteli (OpCdr).

**ENDEX** – Cvičení bude ukončeno v okamžiku předložení návrhu CONOPS, PSOR a prozatímního Katalogu pravidel použití síly (ROEREQ) operačním velitelem k posouzení **vojenskému výboru EU** (EUMC).

## 2. Zkušenosti identifikované v průběhu cvičení MILEX 09



**Cvičení MILEX 09** bylo založeno na obecném scénáři ALISIA, který byl zpracován k využití pro vojenská cvičení EU prováděná v období let 2007-2011. Podstata vlastního cvičení spočívala v řešení ozbrojeného konfliktu mezi fiktivními zeměmi RHODANIA a RELINESIA, který se stal bezprostřední příčinou vzniku následné bezpečnostní a humanitární krize. Scénář umožnil vytvořit krizovou situaci, která vyžadovala provedení mnohonárodní společné vojenské operace. Uskutečnění této operace vyžadovalo nasazení vojenských sil (operačního uskupení) složených z komponentů pozemních sil velikosti divize a tomu příslušných komponentů námořních a vzdušných sil.

**Samotné provedení cvičení** bylo časově zasazeno do **IV. fáze řešení krizové situace EU** (tj. zpracování plánovací dokumentace). Cvičení bylo zahájeno okamžikem obdržení počáteční vojenské směrnice (IMD – Initiating Military Directive) operačním velitelem. Obdržení IMD se stalo počátkem procesu operačního plánování jak u EU OHQ LARISSA, tak u EU FHQ NEAPOL.

**Tato fáze (IV. fáze řešení krizové situace EU) zahrnovala dvě období:**

1. období – aktivace a rozvinutí EU OHQ a EU FHQ s cílem zabezpečit a provést souběžné operační plánování.
2. období – provedení souběžného operačního plánování na vojensko-strategické a operační úrovni.

**ZAČÁTEK CVIČENÍ** – okamžik, ve kterém operační velitel obdržel od Rady EU počáteční vojenskou směrnicí (IMD – Initiating Military Directive).

**KONEC CVIČENÍ** – okamžik dopracování CONOPS a prozatímního požadavku na poskytnutí sil (PSOR – Provisional Statement of Requirements). Na základě porovnání prozatímního požadavku na poskytnutí sil (PSOR) a sil teoreticky dostupných podle Katalogu sil 2007 dospěl operační velitel k výsledku (deficitu sil), který předložil k řešení politickému a bezpečnostnímu výboru EU (PSC – EU Political and Security Committee).

Cvičení MILEX 09 bylo provedeno přesně v souladu se schváleným plánem a řídicím cvičení nebylo nutno žádné části cvičení MILEX 09 upřesňovat nebo předčasně ukončit.

**V průběhu cvičení byly v následujících oblastech identifikovány a shromážděny tyto zkušenosti:**

## 2.1 Příprava cvičení:

### ■ Pozitiva v přípravě cvičení:

- Kvalitní příprava příslušníků organizačního jádra před zahájením cvičení.
- Včasná výměna informací - zaslání přesných pokynů účastníkům cvičení z členských států EU elektronickou poštou k provedení vlastní přípravy na cvičení.
- Velmi dobře zvládnutý postup příjmu osob a kvalitně provedená registrace účastníků cvičení (in-processing).
- Bezproblémové a hladké sloučení povolaných účastníků cvičení s organizačním jádrem EU OHQ.

### ■ V přípravě cvičení je nutno do budoucna zlepšit:

- Vojenský štáb EU (EUMS) musí ještě před zahájením cvičení pro účastníky cvičení zabezpečit přístup k vlastním aplikacím (ELMA – EUMS Lessons Management Application), ne až poté, co cvičení již bylo zahájeno.
- V přípravě účastníků cvičení je nutno se zaměřit na kvalitní objasnění a jasné pochopení vztahu mezi EU OHQ a EU FHQ, vysvětlit způsob jejich aktivace a rozvinutí a provést seznámení s denním časovým plánem činnosti (BR – Battle Rhythm) obou velitelství.
- Mnohem více času věnovat odborné přípravě účastníků cvičení s důrazem na detailní znalost scénáře.

## 2.2 Zkvalitnění obsazování funkcí u operačního velitelství (EU OHQ):

- Procento osob, které neměly předchozí zkušenosti z procesu operačního plánování a nebyly vůbec obeznámeny se základními principy operačního plánování, bylo pro úroveň operačního velitelství velmi vysoké (60 %). To neumožňovalo

realizovat operační plánování, na jehož konci by byly plánovací výstupní produkty přijatelné úrovně bez časové tísně.

- Složení pracovních skupin (syndikátů) musí být verifikováno a pozměněno ihned po nástupu předurčených osob k EU OHQ se zaměřením na jejich zkušenost v procesu operačního plánování.

## 2.3 Vyváženost scénáře cvičení:

- V počátku cvičení je nutno nezahlcovat účastníky cvičení přemírou operačních situací. To odvádí účastníky cvičení od procvičování procedurálních otázek operačního plánování (což je hlavní cíl velitelsko-štábního cvičení) k soustředění pozornosti na sběr informací, sledování a hodnocení situace, což je pro tento typ cvičení (z hlediska metodického) cíl druhořadý.

## 2.4 Vnitřní procesy a postupy EU OHQ:

### ■ Pozitiva v oblasti interních procesů a postupů:

- Při analýze operačního úkolu byla upřednostněna diskuze s operačním velitelem o možném řešení jednotlivých problémů a situací před pouhým nezáživným přednášením power-pointových prezentací, což mělo pozitivní důsledek v tom, že priority a požadavky stanovené velitelem byly zřejmé a jasné všem příslušníkům štábu.
- Časový plán činnosti štábu (BR – Battle Rhythm) s ohledem na dobu vyčleněnou na štábní práci a provádění jednotlivých shromáždění (mítinků) byl vyrovnaný a jednotlivé akce na časové ose byly dobře rozvrženy a vyváženy.
- Brífink k rozhodnutí operačního velitele (DB – Decision Briefing) byl kvalitně připraven a velmi dobře proveden.

### ■ V oblasti interních procesů a postupů je nutno do budoucna zlepšit:

- Obsah zpracovaných výsledných produktů, který byl koordinován a odsouhlasen operačně-plánovací skupinou, by neměl být před jejich předložením veliteli nebo náčelníkovi štábu měněn bez projednání (diskuze) s příslušnými zpracovateli.
- V rámci videokonference je nutno prezentovat jednotný a ucelený názor EU OHQ na danou věc a nedohadovat se o řešení problémů před příslušníky podřízeného velitelství (EU FHQ).
- Styční důstojníci od EU FHQ, EUMS a dalších součástí musí být aktivně a mnohem více vtaženi do procesu operačního plánování tak, aby získali ucelený přehled o způsobu řešení krizové situace.
- Neobsazenost funkce správce štábu negativně ovlivnila přípravu videokonferencí, brífinků a vnitřní koordinaci a sladěnost v činnosti štábu.
- Do procesu analýzy operačního úkolu zapojit nejenom pracovní skupiny (syndikáty), ale v souladu s principy operačního plánování všechny ostatní příslušníky operačního velitelství (štábu).
- Vytváření pracovních skupin (syndikátů) nechávat jako jeden z principů operačního plánování, ale pouze jen jako jednu z alternativ operačně-plánovacího procesu.
- V průběhu operačního plánování nespolehat pouze na power-pointové mapové obrázky, které postrádají potřebný detailní mapový podklad (text, topografické

značky, jména měst a osad, mapové koordináty a další údaje). **Jako nezbytně nutné se jeví používat tištěné papírové mapy s potřebným rozlišením a v požadovaném měřítku**, které je nutno rozvěsit v pracovních prostorách EU OHQ podle požadavků jednotlivých oddělení štábu, popř. pracovních skupin (syndikátů).

- Pro zakres operační situace a zajištění její srozumitelnosti pro všechny příslušníky štábu je nutno využívat smluvených vojenských situačních značek tak, jak jsou uvedeny ve vojenské alianční odborné publikaci APP-6 C. Pro praktické použití vytvořit databanku těchto značek.
- Jednotlivé brífinky by z časového hlediska neměly přesáhnout dobu **90 minut**. **Nutno dodržovat časový plán činnosti (BR – Battle Rhythm) štábu.**

## 2.5 Zkvalitnit organizaci provádění cvičení:

- Vyvážit a sladit činnost v pracovních skupinách (syndikátech) se štábní prací v jednotlivých odděleních EU OHQ.
- Těžiště pracovního úsilí a zodpovědnost za plnění úkolů (i při existenci pracovních skupin-syndikátů) musí výhradně spočívat na vedoucích jednotlivých oddělení (ACOS – Assistants Chief of Staff) EU OHQ, kteří jsou z titulu své funkce za svoji oblast plně odpovědní operačnímu veliteli (OpCdr).
- **Velitelsko-štábní cvičení je především cvičení v oblasti operačního plánování.** V případě požadavku rozehrávání jednotlivých situací na dokreslení operační situace v prostoru operace **musí dojít k aktivaci Společného operačního centra** (JOC – Joint Operations Centre), byť ne rozvinutého na plných počtech.

## 2.6 Zkvalitnit výměnu informací (interakci) s vojenským štábem EU:

- Videokonferenci nelze považovat pouze za nástroj komunikace na úrovni velících generálů. Je nutno vzít do úvahy tu skutečnost, že hlavní tíha řešení problémů spočívá výhradně na vedoucích oddělení (ACOS), kteří především musí mít možnost projednat řešení dané problematiky či sporných otázek se svými protějšky ve vojenském štábu EU (EUMS – European Union Military Staff).
- Z tohoto důvodu musí být vytvořen časový prostor k provádění samostatných odborných videokonferencí na úrovni vedoucích oddělení EU OHQ (ACOS).

## 2.7 Dodržování bezpečnostních opatření a utajování činnosti:

### ■ Pozitiva v oblasti dodržování bezpečnostních opatření a utajení:

- Pozitivem bylo, že nebylo nikomu dovoleno tisknout dokumenty se stupněm utajení **VYHRAZENÉ** a ani nebylo dovoleno pořizování fotografií z průběhu cvičení v prostoru EU OHQ (kromě oficiálně akreditovaného fotografa).
- Dobře byl zvládnut a kontrolován postup pro přisun dat a přijímání informací z neutajovaných vnějších zdrojů.
- Velmi dobře bylo zajištěno střežení a přísně kontrolováno vpouštění osob do objektů EU OHQ.

### ■ V oblasti dodržování bezpečnostních opatření a utajení je nutno zlepšit:

- Do budoucna je nutno přijmout taková opatření, aby účastníkům cvičení bylo umožněno vnést do prostoru EU OHQ (utajených prostorů II. stupně) služební

laptopy. Tyto laptopy však musí na vstupu do vyhrazených objektů EU OHQ podléhat přísné bezpečnostní kontrole.

## 2.8 Reálné zabezpečení života cvičících:

- V oblasti komunikace a informací bylo zabezpečeno vynikající fungování služby helpdesk.
- Stravování cvičících bylo zabezpečeno na velmi dobré úrovni s dodržáním všech zásad hygieny a kultury stolování.
- Převaha cvičících byla zajištěna na vysoké úrovni s vyloučením vzniku možných zpoždění a zajištěním vysoké flexibility přistavování přepravních prostředků dle požadavků cvičících.
- Denně před zahájením činnosti byl zajištěn úklid kanceláří a pracovních prostorů EU OHQ.

## 2.9 Zabezpečení zdrojů:

### ■ Pozitiva v oblasti zabezpečení zdrojů:

- Byla zajištěna stabilita fungování komunikačních a informačních systémů, kvalita vybavení KIS byla na vysoké úrovni.
- Pro všechny účastníky cvičení byl zajištěn přístup a možnost využití neutajovaného internetu.
- Vybavení kanceláří a pracovních prostorů bylo na velmi dobré úrovni.
- Bylo umožněno využití aplikací umístěných na webu (web-email-CAMEO).
- V jednotlivých kancelářích a pracovních prostorech byly umístěny plazmové televizory s možností sledování kanálů, které vysílají v anglickém jazyce (BBC a CNN), což vede ke zlepšování úrovně znalosti anglického jazyka a rozšiřuje povědomí o všeobecné situaci a dění v prostoru nastávající operace.

### ■ V oblasti zabezpečení zdrojů je nutno zlepšit:

- Pro každého účastníka cvičení ve formě aplikace zpřístupnit euroslovník (například EUROGLOT, který zahrnuje několik jazyků).
- Usnadnit účastníkům cvičení přímé mezinárodní spojení a výměnu informací s jejich odbornými protějšky ve vojenském štábu EU (EUMS).
- Zavedením softwaru usnadnit vyřizování předložených požadavků o informace (RFI – Request for Information) jak mezi EU OHQ a EU FHQ, tak směrem k EUMS a naopak. **Z 33 předložených požadavků o poskytnutí informace bylo uspokojivě vyřízeno pouze 17,** což je zjevně nedostačující.
- Zcela jasně vyvstává potřeba zřídit jednotnou databázi vojenského zpravodajství EU. To zajistí sdílení informací mezi jednotlivými operačními velitelskými. Jestliže tento požadavek nebude včas realizován, začne každé EU OHQ vytvářet vlastní databázi vojenského zpravodajství. Takto vytvořené databáze nebudou se vši pravděpodobností v evropském prostředí interoperabilní a udržitelné.

## 2.10 Plán provedení cvičení a časový plán činnosti štábu (BR – Battle Rhythm):

- Oba dokumenty byly vyvážené a zajišťovaly, že nedocházelo k předčasné kulminaci operativní štábní práce v průběhu a před koncem cvičení.

## 2.11 Úroveň splnění stanovených – vytyčených – cílů cvičení:

- Všechny cíle, které byly vytyčeny před zahájením cvičení, byly úspěšně splněny. **Celková úroveň splnění cílů – 85 %.**
- **Souběžné operační plánování bylo efektivní ze 40 %. Souběžné operační plánování nelze zahájit na úrovni EU OHQ a EU FHQ současně.** U EU FHQ může být souběžné operační plánování efektivně zahájeno až po obdržení CONOPS ze stupně operačního velitelství.
- **Plný proces operačního plánování nebyl dokončen.** Z časových důvodů nebylo možné provést porovnání mezi CONOPS operačního velitele (EU OHQ) a CONOPS velitele sil (EU FHQ).
- Je nutno **vyhýbat se duplicitě plánovacího úsilí** mezi vojensko-strategickým a operačním plánováním.
- **Průměrná znalost angličtiny u účastníků cvičení byla dostatečná pro zdárné uskutečnění procesu operačního plánování, avšak u některých účastníků cvičení se projevovaly nižší odborné kvality pro výkon zastávaných funkcí a malé zkušenosti z procesu operačního plánování. Pouze 40 % účastníků cvičení mělo předchozí zkušenosti z oblasti operačního plánování.**
- EU OHQ bylo pro uskutečnění procesu operačního cvičení dostatečně naplněno personálem (**na 95 %**), avšak úroveň účinnosti operačního plánování byla dosažena pouze ze **45 %**.
- Komunikační a informační systémy byly stabilní a nedocházelo k jejich výpadku, vybavení KIS bylo na velmi dobré úrovni. Nedošlo k žádnému případu ztráty dat v důsledku jejich přenosu. Do budoucna je však nutno zajistit podmínky pro vytvoření nepřetržitého oboustranného informačního toku mezi EU OHQ a EU FHQ.
- Aplikace CAMEO (Collaboration Application for Management of EU-Led Operations – obdoba CRONOS) byla vydána účastníkům cvičení příliš pozdě a bez řádného objasnění jejího používání.
- Využití video-konferencí bylo na velmi dobré úrovni a se stále vzrůstající efektivitou výměny informací a koordinace činnosti.
- Pro účastníky cvičení nebyly v průběhu WUST (Work Ups Staff Training – příprava cvičícího štábu) dostatečně zevšeobecněny zkušenosti z předchozích cvičení Evropské unie MILEX. **Zkušenosti z předchozích cvičení byly využity na 65 %.**
- WUST byl proveden na velmi dobré úrovni. **Cíle přípravy účastníků cvičení byly splněny na 80 %.** Ambice ve dvou dnech úplně objasnit všechny zásady a principy operačního plánování účastníkům cvičení byla postavena příliš vysoko. Do budoucna je doporučeno soustředit se jen na tu plánovací činnost, kterou vyžaduje samotné provedení cvičení.
- **Cvičení bylo vynikající odbornou přípravou a výcvikem pro všechny účastníky cvičení. Úroveň kvality štábní práce se postupně zlepšovala a měla jasně stoupající tendenci.**

## 2.12 Dílčí závěry ke cvičení MILEX 09:

- **Plánování operace vyžaduje vysoké odborné znalosti a zkušenosti.**

- Vynikající příprava na cvičení organizačním jádrem EU OHQ pozitivně ovlivnila celkový průběh a výsledky cvičení.
- Cvičení bylo perfektním základem pro vytvoření mnohonárodního prostředí a navázání kontaktů mezi příslušníky členských států EU.
- Cvičení bylo vynikající odbornou přípravou pro všechny účastníky z členských států EU, příslušníky organizačního jádra a vhodnou příležitostí ke zlepšení a zkvalitnění plánovacích postupů.
- Všechny cíle cvičení byly splněny s výjimkou uskutečnění souběžného plánování (z důvodu nedostatečného časového prostoru, omezeného trvání cvičení a obtížné komunikace s EU FHQ NEAPOL).

### 3. Závěr

#### 3.1 Výsledky cvičení MILEX 09 a jeho dopad a význam pro AČR:

Účast příslušníků AČR na cvičení EU MILEX 09 proběhla podle stanoveného plánu a na požadované vojensko-odborné úrovni. Doba přípravu na cvičení, seznámení se s pracovním prostředím, byla dostatečná. **Hlavní cíl: zdokonalit příslušníky AČR v procesu operačního plánování a zpracování operační dokumentace (CONOPS, PSOR) – byl dosažen.** Pro příslušníky AČR byla účast na tomto cvičení příležitostí k obohacení jejich dosavadních znalostí a vědomostí v oblasti problematiky vedení krizových operací EU. Účast na cvičení byla jednoznačně přínosem pro AČR a přispěla k získání poznatků o způsobu aktivace EU OHQ LARISSA, stavu přípravy příslušníků mnohonárodního velitelství a operačního plánování krizové a expediční operace EU.

Výsledkem účasti příslušníků AČR na cvičení EU MILEX 09 bylo získání nejnovějších zkušeností a poznatků z provádění cvičení EU ze série vojenských cvičení MILEX a bezprostřední absolvování odborné přípravy příslušníků AČR na vybraných funkcích ve štábu EU OHQ v oblasti operačního plánování, přípravy a vedení krizové a expediční operace. Důraz byl položen na štábní práci v pracovních skupinách (syndikátech), jejichž úkolem bylo rozpracovat jednotlivé operační otázky, připravit potřebné podklady a zpracovat požadované dokumenty. Pozitivně byla ze strany orgánů EU hodnocena poměrně vysoká účast (pět příslušníků AČR) České republiky na tomto cvičení.

**Všechny získané zkušenosti z průběhu cvičení, zejména procesu operačního plánování a zpracování operační dokumentace, je nutno plně využít při přípravě velitelského sboru AČR a posluchačů odborných velitelských a štábních kurzů UO Brno při jejich přípravě pro nasazení do expediční operace EU nebo NATO.**

Aktivní účast vybraných příslušníků AČR na dalších cvičeních EU (MILEX 10) velkou mírou přispěje ke zvýšení jejich odborné připravenosti pro účast na vedení operací EU. Získané zkušenosti je možno využít pro přípravu velitelů a jednotek AČR v oblasti procesu operačního plánování, přípravy operačních podkladů a zpracování operační dokumentace jak v rámci cvičení EU a NATO, tak i při reálném plánování, přípravě a vedení krizových a expedičních operací.

S ohledem na důležitost dané problematiky a její význam pro AČR je nutno udržovat těsný kontakt se všemi zainteresovanými subjekty v EU, EUMC WG a EUMS a formou účasti na cvičeních EU MILEX a účasti na plánovacích konferencích k přípravě a provedení cvičení EU MILEX 10 v nadcházejících letech pozorně sledovat vývoj

v oblasti plánování, přípravy a provádění cvičení. Získané poznatky a zkušenosti je třeba plně využít pro přípravu velitelského sboru AČR a při možném nasazení jednotek a kontingentů do krizových a expedičních operací.

### 3.2 Obecné hodnocení cvičení MILEX a jeho další možný vývoj:

Cvičení EU MILEX je základním prostředkem realizace přípravy osob (příslušníků ozbrojených sil členských států EU) v mnohonárodním a společném prostředí jednotlivých velitelství strategické a operační úrovně – EU OHQ a EU FHQ. Program provádění cvičení umožňuje procvičovat plánování expedičních operací na základě pěti názorných scénářů EU. Cvičení poskytuje možnost procvičit štáby v plánování a organizaci strategické přepravy do prostoru operace a využití systémů C4I v plném rozsahu operací v rámci výše uvedených scénářů. Cvičení je příležitostí pro hodnocení kvality připravenosti příslušníků národního prvotního navýšení pro EU OHQ a EU FHQ a úrovně dosažené interoperability v rámci velitelství a mezi nimi v procesu operačního plánování.

**Cílem programu cvičení MILEX** je zejména vytvářet mezinárodní výcvikové prostředí pro řešení plného spektra krizových situací. Cvičení demonstruje rozhodnost a schopnosti EU vyslat vojenské síly kdekoliv ve světě na podporu a prosazení zájmů EU a ve prospěch jejích spojenců. Jádrem cvičení je proces operačního plánování a zabezpečení strategické přepravy vojsk do prostoru operace, zhodnocení schopnosti EU naplnit bezpečnostní požadavky a rozšíření interoperability mezi vojenskými silami členských států EU.

Značná redukce počtu vojenských cvičení na přelomu 20. a 21. století prováděných jak na mezinárodní, tak národní úrovni vedla ke snížení úrovně připravenosti vojsk, a především velitelů a štábů. Tento deficit je nutno urychleně napravit. Za důležitý prvek přípravy vojsk, velitelů a štábů je taktéž nutno považovat nasazení jednotek do zahraničních humanitárních a mírových misí. Toto nasazení je integrální součástí udržování vojenské přítomnosti EU v zahraničí a zajišťování nepřetržité operační připravenosti vojenských sil na vedení bojových operací.

**Zkušenosti získané na cvičeních EU MILEX** jsou podstatné pro bojovou připravenost štábů a jsou podmínkou pro zvládnutí procesu operačního plánování na strategické a operační úrovni. V rámci AČR neexistuje žádná forma simulace reálné situace, která by mohla nahradit získání zkušeností této kvality.

V současné době probíhají cvičení EU MILEX pouze na strategické a operační úrovni. Je předpoklad, že se zavedením evropských synchronizovaných ozbrojených sil se četnost vojenských cvičení EU podstatně zvýší tím, že cvičení budou prováděna také na taktické úrovni. Plán na vytvoření **evropských synchronizovaných ozbrojených sil** (SAFE – Synchronized Armed Forces Europe), [7] které se mají stát prvním organizačním předstupněm budoucích vojenských sil EU, je předpokladem pro rozšíření typů cvičení a zvýšení jejich počtu. Zvažuje se i vytvoření autonomního stálého operačního velitelství EU, které bude mít dostatečnou kapacitu pro vojensko-strategické plánování, vedení operací a misí ESDP, a tím i širší možnosti v přípravě, organizaci a provádění vojenských cvičení na všech úrovních.

MILEX je každoroční velitelsko-štabní cvičení EU s cílem vyhodnotit rozhodovací proces na vojensko-strategické úrovni a proces operačního plánování v průběhu řešení krize. Cvičení MILEX může předcházet řada kurzů, pracovních seminářů a konferencí

s cílem plně připravit účastníky na řešení otázek procvičovaných v průběhu cvičení. MILEX je zamýšlen jako prostředek pro zhodnocení doktríny, opatření a postupů při řešení krizových situací.

Přes oficiálně proklamovaný optimismus plní AČR úkoly ve značně složitých podmínkách. Neúspěchy několika koncepcí rozvoje ozbrojených sil, pokles úrovně kvality vojenské teorie a vojensko-odborného myšlení, nedostatek finančních prostředků, razantní a nepromyšlené snižování počtů bojových jednotek mají negativní dopady nejen na morální stav vojsk, ale i na vycvičenost jednotek a přípravu velitelů a štábů. V souvislosti s těmito skutečnostmi, více než kdy jindy, vystupuje do popředí otázka zabezpečení účasti příslušníků AČR na velitelско-štábních cvičeních EU MILEX a získání potřebných návyků a dalších zkušeností z procesu operačního plánování pro nasazení expedičních sil EU do prostoru operace.

I přes složitou situaci, ve které se AČR v současnosti nachází, nelze v žádném případě připustit zaostávání velitelského sboru AČR a snižování jeho připravenosti. To by mohlo mít za následek ztrátu důvěry u našich spojenců a přátel v NATO a EU. Nové podmínky vyžadují nové přístupy, proto je účast příslušníků AČR na cvičeních EU MILEX více než nutná. Neboť kvalitní příprava je zárukou důvěry ve vlastní schopnosti a schopnosti ozbrojených sil ČR jako celku.

### Poznámky k textu:

- [1] Yirgos LEVENTIS. *Cyprus: The fictitious Island of MILEX 05*. The EU in a Self-restrictive Security Role? Faculty of International Relations, University of New York in Skopje, Proceedings of the 10th Annual International Conference on Economics and Security, 2006, pg. 368-369.
- [2] ATLANTIA je fiktivní ostrov, který se nachází uprostřed Atlantického oceánu. Po dlouhém boji za nezávislost, získání svobody a vymanění se z područí evropských států vypukne v roce 1963 na ostrově mezi komunitami ALFA a BRAVO ozbrojený konflikt. V důsledku tohoto konfliktu je ATLANTIA rozdělena na tři ministáty ALPHALAND, BRAVOLAND a CHARLIELAND. Situace na ostrově byla vždy poměrně napjatá. K prudkému nárůstu etnického napětí a zhoršení vztahů mezi ALPHALANDEM a BRAVOLANDEM dochází po objevení bohatých ropných nalezišť v pobřežním šelfu.
- [3] Operační centrum EU poskytuje schopnosti pro plánování a vedení samostatné operace na vojensko-strategické úrovni, a to zvláště v případech, že nebylo pro velení a řízení operace vybráno žádné předurčené národní operační velitelství a krizová situace vyžaduje realizovat společné civilně-vojenské řešení. Operační centrum EU se nachází v budově Rady EU v Bruselu.
- [4] *Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2007 (MILEX 07) to be conducted from 7-15 June 2007*, Brussels, 4 June 2007, 10362/07 (Presse 130), pg. 1-2.
- [5] *Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2008 (MILEX 08) to be conducted from 19-27 June 2008*, Brussels, 17 June 2008, 10631/08 Presse 170), pg. 1-2.
- [6] *Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2009 (MILEX 09) to be conducted from 17-26 June 2009*, Brussels, 12 June 2009, 10994/09 Presse 177), pg. 1-2.
- [7] Dne 20. února 2009 Evropský parlament schválil vytvoření **evropských synchronizovaných ozbrojených sil (SAFE – Synchronized Armed Forces Europe)** jako první krok k vytvoření evropských vojenských sil. SAFE se budou nacházet pod velením a řízením vojenských orgánů EU a budou mít vlastní výcvikové standardy a operační doktrínu. Existují také plány na vytvoření Rady ministrů obrany EU, statutu evropských vojáků, společných výcvikových standardů SAFE, operační doktríny a samostatně vedené operační činnosti.

### Literatura:

LARISSA EU OHQ CJ7 TEAM, HOT WASH-UP MILEX 09 Power-Point-Presentation, EU OHQ Larisa, Greece, June 26th, 2009, slide 3-5 and 9-11.

- Kpt. Ing. Luboš MACEK. *Vyhodnocení zahraničních služebních cest – „Dvojstupňové velitelsko-štabní cvičení Evropské unie MILEX 09 (EU OHQ LARISSA-EU FHQ NEAPOL)“*, OVPzEB MO Praha, 2. července 2009, str. 1-2.
- Ing. Jaroslav KULÍŠEK. *Vyhodnocení zahraničních služebních cest – „Dvojstupňové velitelsko-štabní cvičení Evropské unie MILEX 09 (EU OHQ LARISSA-EU FHQ NEAPOL)“*, SRDS-OS MO Praha, 7. července 2009, str. 1-10.
- EUMS: MILEX 09 Draft Final Exercise Report (FER)*. Council of the European Union, Brussels, 1-23 July 2009, pg 5-6.
- Yirgos LEVENTIS. *Cyprus: The fictitious Island of MILEX 05*. The EU in a Self-restrictive Security Role?, Faculty of International Relations, University of New York in Skopje, Proceedings of the 10th Annual International Conference on Economics and Security, 2006, pg. 368-369.
- Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2007 (MILEX 07) to be conducted from 7-15 June 2007*, Brussels, 4 June 2007, 10362/07 (Presse 130), pg. 1-2.
- Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2008 (MILEX 08) to be conducted from 19-27 June 2008*, Brussels, 17 June 2008, 10631/08 Presse 170), pg. 1-2.
- Council of the European Union: Press Release – EU Military Exercise 2009 (MILEX 09) to be conducted from 17-26 June 2009*, Brussels, 12 June 2009, 10994/09 Presse 177), pg. 1-2.

## Seznam zkratk:

|                      |                                                                 |                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACOS</b>          | Assistant Chief of Staff                                        | zástupce náčelníka štábu                                                                  |
| <b>APP-6C</b>        | Allied Procedural Publication – 6C (Military Symbols)           | Spojenecká publikace o procedurách (pracovních postupech) – 6C (smluvené taktické značky) |
| <b>BR</b>            | Battle Rhythm                                                   | časový plán práce štábu (velitelství)                                                     |
| <b>C4I</b>           | Command, Control, Communications, Computers and Intelligence    | velení, řízení, spojení, počítačové sítě a vojenské zpravodajství                         |
| <b>CAMEO</b>         | Collaboration Application for Management of EU-Led Operations   | společný program pro řízení operací EU – intranet EU                                      |
| <b>CBs</b>           | Country Books                                                   | zdroj operačních informací o zemích (státech) v prostoru operace                          |
| <b>CME</b>           | Crisis Management Exercises                                     | cvičení krizového řízení                                                                  |
| <b>CONOPS</b>        | Concept of Operations                                           | záměr operací                                                                             |
| <b>CP</b>            | Conflict Prevention                                             | odvrácení konfliktu                                                                       |
| <b>CRONOS</b>        | NATO Intranet                                                   | intranet NATO                                                                             |
| <b>DB</b>            | Decision Briefing                                               | brífink k rozhodnutí                                                                      |
| <b>ELMA</b>          | EUMS Lessons Management Application                             | program vojenského štábu EU pro předávání získaných zkušeností                            |
| <b>ENDEX</b>         | End of Exercise                                                 | ukončení cvičení                                                                          |
| <b>EO</b>            | Evacuation Operations                                           | evakuační operace v nepřátelském prostředí                                                |
| <b>ESDP</b>          | European Security and Defence Policy                            | evropská bezpečnostní a obranná politika (EU)                                             |
| <b>EU Air RRC C2</b> | European Union Air Rapid Reaction Component Command and Control | velení a řízení komponentu vzdušných sil rychlé reakce Evropské unie                      |
| <b>EU FHQ</b>        | European Union Force Headquarters                               | velitelství sil Evropské unie                                                             |
| <b>EU OHQ</b>        | European Union Operational Headquarters                         | operační velitelství Evropské unie                                                        |
| <b>EU OpsCentre</b>  | EU Operational Centre                                           | operační centrum EU                                                                       |

|                     |                                                                                                                                |                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EU SECRET</b>    | European Union SECRET                                                                                                          | tajné EU (stupeň utajení informací EU)                                                                    |
| <b>EUMC</b>         | European Union Military Committee                                                                                              | vojenský výbor Evropské unie                                                                              |
| <b>EUMC WG</b>      | European Union Military Committee Working Group                                                                                | pracovní skupina vojenského výboru Evropské unie                                                          |
| <b>EUMS</b>         | European Union Military Staff                                                                                                  | vojenský štáb EU                                                                                          |
| <b>EUROGLOT</b>     | Professional Translation Dictionaries (Multilanguage Translating System – Dutch, English, French, German, Spanish and Italian) | Evropský mnohojazyčný překladový slovník (holandský, anglický, francouzský, německý, španělský a italský) |
| <b>HA</b>           | Assistance to Humanitarian Operations                                                                                          | poskytnutí pomoci humanitárním operacím                                                                   |
| <b>HQ</b>           | Headquarters                                                                                                                   | velitelství                                                                                               |
| <b>IDPs</b>         | Internally Displaced Persons                                                                                                   | běženci, vyhnanci z domovů; interně vysídlené osoby                                                       |
| <b>IMD</b>          | Initiating Military Directive                                                                                                  | počáteční vojenská směrnice                                                                               |
| <b>IO</b>           | International Organizations                                                                                                    | mezinárodní organizace                                                                                    |
| <b>IPU</b>          | Integrated Police Unit                                                                                                         | integrované policejní jednotky                                                                            |
| <b>JOC</b>          | Joint Operations Centre                                                                                                        | Společné operační centrum                                                                                 |
| <b>KIS</b>          | CIS – Communication(s) & Information System                                                                                    | komunikační a informační systémy                                                                          |
| <b>LOGFAS</b>       | Logistic Functional Areas                                                                                                      | odborné oblasti logistiky                                                                                 |
| <b>MILEX</b>        | Military Exercise                                                                                                              | vojenské cvičení                                                                                          |
| <b>NGOs</b>         | Non-Governmental Organizations                                                                                                 | nevládní organizace                                                                                       |
| <b>OSCE</b>         | Organisation for Security and Cooperation in Europe                                                                            | Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE)                                                    |
| <b>OPLAN</b>        | Operation Plan                                                                                                                 | operační plán                                                                                             |
| <b>OpCdr</b>        | Operation Commander                                                                                                            | velitel operace (EU)                                                                                      |
| <b>OpCdr CONOPS</b> | Operation Commander Concept of Operations                                                                                      | záměr operace operačního velitele                                                                         |
| <b>Ops Centre</b>   | Operations Centre                                                                                                              | operační středisko (centrum)                                                                              |
| <b>PSC</b>          | Political and Security Committee                                                                                               | politický a bezpečnostní výbor (EU)                                                                       |
| <b>PSOR</b>         | Provisional Statement of Requirements                                                                                          | prozatímní požadavky na poskytnutí sil                                                                    |
| <b>RFI</b>          | Request for Information                                                                                                        | požadavek o poskytnutí informací (vyžádání zpravodajských informací)                                      |
| <b>ROERREQ</b>      | Rules of Engagement Request                                                                                                    | Katalog pravidel použití síly                                                                             |
| <b>SAFE</b>         | Synchronized Armed Forces Europe                                                                                               | evropské synchronizované ozbrojené síly                                                                   |
| <b>SOPF</b>         | Separation of Parties by Force                                                                                                 | oddělení znepřátelených (bojujících) stran silou                                                          |
| <b>SOPs</b>         | Standing Operational Procedures                                                                                                | stálé operační postupy                                                                                    |
| <b>SR</b>           | Stabilization, Reconstruction and Military Advice to Third Countries                                                           | stabilizace, rekonstrukce a vojenská pomoc třetím zemím                                                   |
| <b>STARTEX</b>      | Start of Exercise                                                                                                              | zahájení cvičení                                                                                          |
| <b>UNSCR</b>        | United Nations Security Council Resolution                                                                                     | rezoluce Rady bezpečnosti OSN                                                                             |
| <b>WUST</b>         | Work Ups Staff Training                                                                                                        | příprava štábu                                                                                            |

## **K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany**

*Stat' je pouhým polemickým názorem autorů. Je zamyšlením nad problémem, který má co do činění se směřováním společnosti, koalic, jednotlivých států, nebo vývoje zájmových oblastí k určitému kvalitativně vyššímu cíli. Uznáváme-li, že podmínkou udržitelného rozvoje společnosti je zajištění bezpečnosti, klidu a míru k tomu, aby vše fungovalo ve vzájemné harmonii, vzájemně se doplňovalo a rozvíjelo v přirozeném a pro společnost příznivém směru, pak lze konstatovat, že otázka bezpečnosti respektive obrany je rozhodující a základní podmínkou fungování celého systému, podsystémů a jejich prvků. Naše úsilí musí nutně směřovat k tomu, aby bezpečnost a obrana byly prioritou pro fungování ekonomických, sociálních, technologických a mnoha jiných subsystémů. O všem rozhoduje člověk. Logickým závěrem je skutečnost, že rozhodování člověka v oblasti bezpečnosti a obrany je tou nejvyšší prioritou jeho společenské aktivity. Je nesporné, že si toto rozhodování zaslouhuje vědeckou podporu. Jaká je však skutečnost? O čem svědčí nedávná historie?*

### **Co je vlastně rozhodování?**

Rozhodování je zdůvodněnou volbou nejméně ze dvou možností. Realita života je však taková, že variant pro rozhodování je v nepřeberném množství oblastí volbou z více, nežli ze dvou variant řešení. Rozhodováním se zpravidla snažíme nasměrovat vývoj vycházející ze stávajícího stavu do stavu s vyšší přidanou hodnotou, s vyšší kvalitou apod. Na základě zhodnocení mnoha proměnných je snahou rozhodovacího subjektu (managementu, coby představitelů určité instituce, společenské struktury, státu, koalice států atd.) vytvořit varianty řešení, které mají své mnohačetné stránky, dopady a omezení, jako např. ekonomické, sociální, technologické aj. Není třeba zdůrazňovat, že kvalitní rozhodování na úrovni systému vnáší do nižších úrovní rozhodování (rozhodování v rámci subsystémů) více reálných proměnných a prvků, nežli v opačném případě. Otázkou je, jak se pozná, kdy je rozhodování kvalitní? Příklady ze společenského vývoje mohou napovědět. Stačí sledovat četnost reforem v různých oblastech společenského života. Dalo by se zjednodušeně konstatovat, že vyšší četnost reforem dokládá nižší kvalitu historických rozhodnutí. Stává se často nežádoucí praxí, že rozhodujeme o jednom jediném řešení, které buď schválíme nebo zavrhneme. V tomto případě nejde o rozhodování v pravém slova smyslu, ale jen o rozpracování jediného z „možných“ řešení, které může znamenat buď úspěch, nebo omyl.

### **Rozhodování v rezortu obrany**

Pokud lze chápat pojem „bezpečnost“ jako pojem zahrnující jak onu „vnitřní bezpečnost“, tak i „obranu“ proti vnějším hrozbám, pak lze vyvodit závěr, že pokud něco bráníme, zajišťujeme tím i bezpečné prostředí pro sebe, pro jiný subjekt či objekt. S otázkou rozhodování v oblasti bezpečnosti se střetáváme téměř na každém kroku. K tomu, aby vznikala nová kvalita, aby se daný systém mohl přirozeně rozvíjet, musí být zajištěna podmínka ke kvalitnímu rozhodování, a to na základě reálných analýz

fungování stávajícího systému a stanovením reálného cíle, aby tento systém plnil funkce s vyšší kvalitou a efektivněji nežli doposud. Jde zde opět o fenomén rozhodování o tom, podle které varianty se má ubírat další vývoj.

Ekonomické, sociální a technologické procesy žádají bezpečné prostředí. V opačném případě hrozí krize nebo v horším případě kolaps. K zajištění bezpečného prostředí se v systémech vytváří bezpečnostní, resp. obranný podsystem, který udržuje potřebnou harmonii, nezbytnou pro příznivé bezpečnostní prostředí daného systému. V podmínkách státního systému jde o bezpečnostní, resp. obranný systém státu, ve kterém probíhají obdobné rozhodovací procesy s cílem zajišťovat co možná nejvyšší úroveň bezpečnosti. Logicky z tohoto vysvětlení vychází závěr, že rozhodování v rezortu bezpečnosti, resp. v rezortu obrany, je podmínkou pro kvalitní rozhodovací procesy v celém státě.

## Co je strategické rozhodování?

Rozhodování probíhá na různých stupních. Podle toho lze hovořit o strategickém (vrcholovém), středním a základním rozhodování. Takovýto úroveň může být daleko více, záleží na tom, k čemu rozhodování vztahujeme. Čím je vyšší úroveň řízení systému, tím je rozhodování nositelem četnějších znaků koncepčních prvků a z hlediska času je zaměřeno na delší časové období. Rozhodování na nižších úrovních zase nese znaky operativního řízení a souvisí s kratším časovým obdobím.

V každém rezortu státu se odehrává rozhodování na několika úrovních. Na nejvyšší úrovni s nejdelší dobou plánovaných opatření probíhá strategické rozhodování, na nižších úrovních řízení jde o střední a základní rozhodování. Kvalitní strategické rozhodování deleguje na nižší stupně řízení hodnověrnější proměnné, které jsou vstupními údaji pro střední a základní rozhodování.

## Strategické rozhodování v rezortu obrany

Pokud připustíme skutečnost, že rezort obrany má být určitým garantem vnější bezpečnosti státu, pak musíme uznat, že kvalita rozhodování v tomto rezortu má dalekosáhlé dopady do všech ostatních rezortů. V rámci státního systému má obdobné dopady rezort vnitra, resp. rezort, který má, kromě jiného, na starosti vnitřní bezpečnost. I další rezorty (zdravotnictví, doprava a spoje, průmysl a obchod aj.) mají svůj podíl na vytváření bezpečnostního prostředí. Kvalita rozhodování v centru obou („silových“) rezortů, tedy z hlediska fungování státního systému – strategického rozhodování, se ve svých důsledcích projevuje jako generátor kvalitního, přijatelného bezpečnostního prostředí, jež je podmínkou pro stálý udržitelný rozvoj společnosti v ekonomické, sociální, technologické a dalších oblastech.

Předmětem strategického rozhodování především silových rezortů je vytváření bezpečnostního prostředí, které vytváří příznivé podmínky pro hospodářský růst a růst kvality života společnosti v daném státě. Nejde o nic jiného, nežli o přijímání takových opatření, aby vnější i vnitřní bezpečnostní hrozby různého druhu nepřesahovaly přijatelné bezpečnostní riziko, a to s vynaložením optimálních materiálních, finančních a lidských zdrojů.

Strategické rozhodování v obou silových rezortech, tedy i v rezortu obrany, musí nést znaky koncepčního charakteru a má zásadní vliv na rozvoj rezortu a jeho součástí pro delší časové období. Rozhoduje se zde o obrovských materiálových a finančních položkách, a zejména se zde rozhoduje o otázkách využití lidských zdrojů a jejich přípravy na několik desetiletí dopředu.

## Důsledky a příčiny nesprávného rozhodování

Kvalitní rozhodování je determinantou trvalého rovnoměrného rozvoje dané oblasti. Tímto jsou vytvářeny podmínky a předpoklady i pro kvalitní rozhodování na nižších úrovních. Nesprávné rozhodování způsobuje škody materiální, finanční, ale i morální, a to z hlediska použitelných lidských zdrojů v předmětné oblasti rozhodování. Nesprávným rozhodováním se ztrácí čas. Zjednodušeně lze konstatovat, že čím vyšší je stupeň v hierarchii řídicích systémů s nekvalitním rozhodovacím procesem, tím větší ztráty lze očekávat. V obecné rovině může nekvalitní rozhodování přinést v podstatě dvě zásadní kolize:

- stanovené cíle nejsou dostatečně zajištěny z hlediska materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska času, což si žádá časté korektury plánovaných opatření,
- definovaný požadovaný cílový stav neodpovídá současným a blíže budoucím potřebám (úkolům, funkcím), tedy směřování „do slepé uličky“.

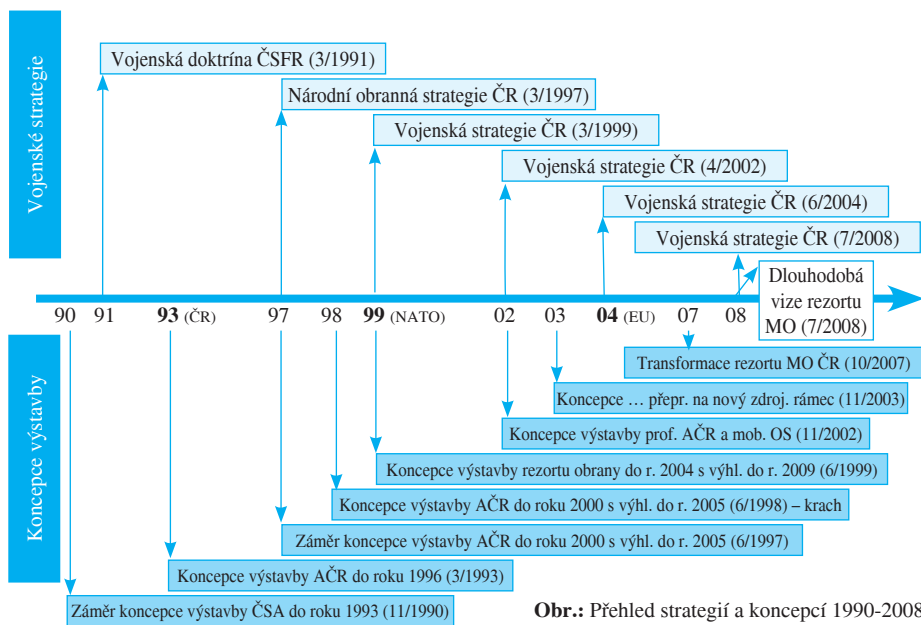
Jak se může stát, že se dospěje k tomuto nedobrému stavu? Je mnoho příčin, které ve své velké většině spadají do oblasti rozhodování. V rámci rozhodování je stávající stav podroben jen zevrubné analýze, která postrádá definování příčin stavu, je podceňena otázka prognostická, neberou se v úvahu bezpečnostní a jiná rizika fungování daného systému a probíhajícího procesu, jsou vyčleněny nereálné materiálové, finanční a lidské zdroje, rozhodovací management není teoreticky a prakticky na patřičné úrovni, je podceňena mezioborová součinnost, výsledky výzkumu atd.

## Ke stavu strategického rozhodování v rezortu obrany

Kvalita strategického rozhodování v rezortu obrany je zřejmě odrazem kvality rozhodování v celostátním měřítku. Žádná dlouhodobá koncepce rozvoje společnosti neexistuje. Jako celostátní dokument, jenž je určitým výhledem na čtyři roky vývoje státu, je Programové prohlášení vlády, jež je vytvořeno vládou, která vzešla z výsledků voleb a které nese znaky určité vize a představy vlády o tom, čeho chce v daném časovém úseku v jednotlivých oblastech dosáhnout. Existují pouze koncepce rozvoje většiny rezortů, oblastí, za kterou šéf daného rezortu odpovídá. Už to je určitý handicap, jenž ovlivňuje kvalitu rozhodování. Tyto koncepce nejsou závislé na výše uvedeném Programovém prohlášení vlády, ale jsou víceméně vnitřním dlouhodobým plánem rozvoje toho kterého rezortu. Nedostatečně jsou zohledněny vazby směrem k jiným rezortům, což závažným způsobem snižuje objektivitu takto vzniklé koncepce, nesoucí znaky izolace od svého okolí.

Od roku 1990 do roku 2008 bylo v rezortu obrany vytvořeno sedm, resp. osm „Koncepcí výstavby AČR...“ a šest „Vojenských strategií ...“ (viz obr.). Jde bezesporu o strategické dokumenty nemalého významu. Z obrázku je zřejmé, že četnost přijímaných strategií a koncepcí se s časem mírně zvyšuje. Dalším významným dokumentem je i „Dlouhodobá vize rezortu MO“ z roku 2008. V letech 2008 a 2009 bylo věnováno mnoho času a sil tvorbě dalšího strategicky významného dokumentu s názvem „Koncepce rozvoje Armády České republiky na léta 2009-2020“, ale jeho dokončení se zřejmě odkládá nebo se s dokončením z jistých důvodů nepočítá. Tento výčet koncepčních strategických dokumentů je dokladem toho, že vytvořené koncepce rychle ztrácely na aktuálnosti, rychle zastarávaly, důkazem toho, že se i v rezortu obrany mnohdy pracovalo ukvapeně a bez důkladných vědecky podložených a zdůvodněných rozborů, prognóz, trendových analýz. Bylo by možné diskutovat o tom, jak se dařilo tyto strategické záměry realizovat v praxi.

Společným znakem tvorby všech výše uvedených strategických (střednědobých i dlouhodobých) dokumentů je skutečnost, že se nevytváří varianty rozvoje, a to na základě



vědecky podložených analýz, nebere se dostatečně v úvahu předvídání budoucího vývoje společnosti v tom nejširším politicko-vojenském kontextu. Stručně řečeno, je zde očividná absence pohledu do budoucnosti, což může dodat a zrealizovat jen a jen vědecký výzkum. Navíc neexistuje důkladná analýza předchozího vývoje, současného stavu a úrovně dosažení požadovaných schopností, analýza provedená na vědeckém základě a vědeckými metodami. Poznání chyb minulých a jejich zobecnění je důležitým nástrojem nepřetržitého procesu zkvalitňování úrovně strategického rozhodování.

## Problém politického zadání

Mnohdy se volá po údajně chybějícím politickém zadání, které je důležité pro to, aby bylo v rezortu obrany jasno, co a jak se má dělat. Reálně však politické zadání existuje a vždy existovalo. Vždyť politicko-vojenské dokumenty, které zpracovalo Ministerstvo obrany je oním politickým zadáním. Doposud všechny schválené a vydané „Vojenské strategie...“ byly a jsou politickým zadáním. Ale jistá nedokonalost je v tom, že ani politické zadání nemusí být správné a vědecky podložené. Není na místě kritika politiků stojících mimo rezort obrany, jelikož těmi, co tento dokument navrhli, jsou pracovníci rezortu, odborníci, kteří ve prospěch nejvyššího představitele MO (tedy politika) dokument vytvořili a nesou plnou odpovědnost za jeho obsah.

Lze tedy vyslovit závěr, že problém politického zadání neexistuje a neexistoval. Existuje však problém, zda politické zadání je optimální, zda je nositelem dostatečné úrovně objektivity, zda je vědecky podloženo. Dalším problémem je ztotožnění se s obsahem vojensko-politických dokumentů napříč celým politickým spektrem, a tím i přijetí společné odpovědnosti za problematiku obrany a bezpečnosti. Bez hlubší a široké veřejné diskuse již v období přípravy rozhodujících dokumentů nelze žádný pozitivní posun v otázkách obrany očekávat.

## Je potřeba vize rozvoje?

Častým argumentem je nářek pracovníků rezortu obrany, že není vize, že neexistuje pohled alespoň na 30 let dopředu. Dnes už vize existuje, ale je třeba se zamyslet, zda nebyla šita horkou jehlou. Při jejím studiu je cítit, že nevychází z pečlivých vědeckých analýz, mnohá řešení nejsou zdůvodněná, a tedy jde do značné míry o soupis názorů bez argumentů. Kvalitně zpracovaná vize by zajisté byla usnadněním práce pro tvůrce koncepcí výstavby a rozvoje ozbrojených sil. Naopak, nekvalitní vize může pro ně být značně ošidná a může být příčinou chybně rozpracovaných koncepcí.

Z metodického hlediska je dobře, že je zde pokus o vypracování výhledového projektu, ale na druhé straně je nutno zachovat obezřetnost při jejím využívání při tvorbě jakýchkoliv koncepcí výstavby a rozvoje ozbrojených sil, resp. rezortu obrany. I z hlediska návaznosti dalších materiálů vycházejících z „Vize...“ je vidět prázdný prostor. Bez jejího rozpracování do konkrétnějších materiálů, například do „Výhledového plánu rozvoje a modernizace rezortu obrany a ozbrojených sil,“ je její význam spíše symbolický.

## K orientaci obranného výzkumu

Zaměření obranného výzkumu v drtivé většině jen do aplikovaného výzkumu (do technologické oblasti) je dalším faktorem potvrzujícím nekonceptnost v oblasti výzkumu a vývoje a popření nutnosti postupovat od koncepcí, přes doktríny k budování operačních schopností založených nejen na technologiích, ale zejména na lidech a účelných organizacích, ve kterých jsou tito lidé organizováni. Tento stav vede často k situacím, kdy technologie, do kterých jsou investovány nemalé sumy, jsou operačně málo využitelné nebo zcela nepotřebné. Za posledních nejméně 10 let je vidět zcela bezvýznamná podpora projektů z oblasti teorie vojenského umění, a to zejména z oblasti strategického a operačního použití ozbrojených sil, teorie výstavby ozbrojených sil, teorie velení vojskům, teorie zabezpečení vojsk v operacích apod.

Proto je zářejší, že je investováno do výzkumu technologií, aniž je zcela jasná jejich operační potřeba. Ani opačný postup není uspokojivý a vztah nových technologií na změny v charakteru operace a boje (dopady na způsob vedení operací) není téměř analyzován. Je třeba z hlediska objektivity podotknout, že několik let zpět jsou v rámci veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji sekcí vyzbrojování MO vyhlašovány, sice v nepatrné míře, projekty směřující i do oblasti rozvoje teorie vojenského umění, ale v konečném důsledku nejsou stejně návrhy projektů přijaty. Tento stav jasně dokumentuje, že vědecko-výzkumná podpora strategického rozhodování je prakticky zanedbatelná, ale dokumentuje i skutečnost, že řídicí orgány ji patrně ani nepotřebují.

## Příklad stručného algoritmu vědecké podpory tvorby koncepcí (varianta)

Za hypotetického předpokladu, že se v roce 2014 počítá s přijetím nové Vojenské strategie České republiky a v roce 2015 s přijetím Koncepce výstavby AČR, a to především na základě nové Strategické koncepce NATO a nové Bezpečnostní strategie EU, by mohl stručný algoritmus vědecké podpory mít následující podobu:

- v roce 2011 je vyhlášena veřejná soutěž k programům obranného výzkumu, zaměřených na základní výzkum k aktuální problematice vojensko-strategických aspektů obrany a bezpečnosti, a to z hlediska podílu ČR a jejich ozbrojených sil např.:

- bezpečnostní prostředí v letech 2020-2030,
- dopady koncepcí NATO a EU a možné přístupy ČR k jejich naplnění,
- podíl rezortů ČR na zajištění obrany a bezpečnosti v letech 2020-2030,
- operační prostředí a vojenské operace v letech 2020-2030,
- schopnosti OS v letech 2020-2030,
- EU a OS členských zemí v roce 2020-2030,
- pilotní projekt – lehká aeromobilní motorizovaná brigáda (laeromob) EU jako základ budoucí armády EU,
- velení zasazeným silám NATO a EU do ohnisek napětí ve světě,
- atd.,
- v roce 2012 je vyhlášena veřejná soutěž k programům obranného výzkumu, zaměřených na základní i aplikovaný výzkum k aktuální problematice výstavby a použití OS ČR v rámci koncepcí NATO a EU např.:
  - synergie bezpečnostních institucí k zajištění míru a k odzbrojení,
  - bezpečnostní systém ČR jako bezpečnostní podsystém NATO a EU,
  - možný podíl AČR na mnohonárodních operacích,
  - použití AČR v rámci integrovaného záchranného systému,
  - modely AČR pro léta 2020-2030 z hlediska předpokládaných úkolů,
  - směry modernizace AČR a druhů vojsk z hlediska výzbroje a vybavení,
  - varianty možné struktury AČR po vzniku armády EU,
  - atd.,
- v roce 2013 je vyhlášena veřejná soutěž k programům obranného výzkumu, zaměřených na aplikovaný (ale i na základní) výzkum k aktuální problematice výzbroje a vybavení, jakož i ke vzdělávání a výcviku v rezortu obrany do roku 2020 např.:
  - možnosti ochrany vojsk v budoucích operacích,
  - možnosti interoperability v palbě a pohybu na potenciálních bojištích,
  - cesty zvýšení bojové efektivity jednotlivce a malých jednotek,
  - organizace, výzbroj a vybavení laeromob EU,
  - využití informačních technologií v budoucích vojenských operacích,
  - možnosti integrace přípravy vojenských sil ke společnému zasazení,
  - optimalizace univerzitního vzdělávání vrcholového managementu obrany a bezpečnosti v ČR,
  - modely vzdělávání TOP managementu v rezortu obrany,
  - atd.

Tvůrčí týmy výše uvedených strategických dokumentů by se, kromě jiného, mohly opřít o závěry přijatých a využitelných vědeckých studií.

## Závěr

Strategické rozhodování v rezortu obrany nese, přes celou řadu pozitiv, některé chronicky negativní znaky. Bylo by přínosné, kdyby se podařilo zásadně omezit převládající subjektivitu v rozhodování bez vědecké podpory ze strany nezávislých a uznávaných institucí a kdyby se stala normou širší diskuze nad několika připravenými variantami řešení. TOP management rezortu obrany musí být nejen teoreticky dostatečně připraven, ale musí doceňovat zaměření obranného výzkumu a smysluplnost širokých odborných a mnohdy i veřejných diskuzí.

*Následující text se zabývá dosavadními zkušenostmi českých provinčních rekonstrukčních týmů (PRT – Provincial Reconstruction Team) v Afghánistánu. Je rozdělen do dvou částí. První část se zabývá mezinárodněpolitickými a vnitropolitickými faktory mise ISAF (International Security Assistance Force) jako takové. Přináší základní charakteristiku geografického, historického prostředí, v němž se uskutečňuje mise ISAF. Druhá část textu se zaměřuje na konkrétní zkušenosti českých PRT, a to jak v politické, tak i ve vojenské oblasti. Na tomto základě nastiňuje závěry a výzvy, které z toho vyplývají pro budoucnost.*

## 1. Mezinárodní a vnitropolitické faktory mise ISAF

Význam Afghánistánu výrazně stoupl na samém počátku 21. století poté, co Usáma bin Ládín a jeho komplicové z území tohoto odlehlého hornatého státu naplánovali teroristické úder y dne 11. 9. 2001. Nedlouho po nich následovala **operace Trvalá svoboda (OEF – Operation Enduring Freedom)**, jež skončila jako velký úspěch, a to jak ve vojenské, tak i v politické rovině. Přinesla jasné a zdrcující vítězství USA a jejich spojenců. Svržení vlády Talibánu a její nahrazení vládou prezidenta Karzáího bylo prvním úspěšným uplatněním tzv. Bushovy doktríny, jejímž hlavním smyslem byla přeměna světa cestou svrhávání nepřátelských režimů a jejich nahrazování režimy proamerickými (*regime change policy*). V té době zavládl velký optimismus – hovořilo se o tzv. afghánském modelu rychlé a nenákladné války založené na zdrcující převaze v nejmodernějších technologiích. [1]

Zklidnění situace v Afghánistánu však nemělo dlouhého trvání, přičemž rozhodující destabilizující vliv přišel z Iráku. Tam byla provedena rozsáhlá operace stejného ražení i se stejným názvem – OEF. Ale v Iráku již několik měsíců po oficiálním a triumfálním ukončení následoval zvrát k vleklé a kruté asymetrické válce a pod jejím vlivem nastala tzv. *irákizace* Afghánistánu. V zemi pod Hindúkušem se začaly uplatňovat metody a postupy vzbouřecké bojové činnosti, které se osvědčily v Iráku. Jsou to zejména nástrahy a léčky, na dálku odpalované výbušné směsi, a zejména pak sebevražedné atentáty, které tam nikdy předtím nebyly. Tyto události zásadně změnily situaci v Afghánistánu a vynutily si, aby souběžně s pokračující OEF, dominantně americkou operací, do náročné hry vstoupilo i NATO.

## Vnitropolitické faktory

Základem afghánského problému je skutečnost, že neexistuje afghánský národ ve smyslu Evropy 19. století. Země je tvořena kmenovými svazy, kmeny a rodinami, jejichž loajalita ke Kábulu je až na desátém místě, kde každý se vždy *ad hoc* raději spojí s kýmkoliv proti svému sousedovi. Všechny státní hranice procházejí středem kmenových

Tab. 1: Tradice asymetrické války v Afghánistánu

| Intervenující stát  | Období intervence | Výsledek                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Velká Británie (VB) | 1838-1842         | 1. VB nebyla poražena, ale nedokázala rozhodnout v jedné bitvě. Naopak Afghánci se takové bitvě dokázali úspěšně vyhýbat, a tak se vlastně stali vítězi.<br>2. Afghánistán ponechán napospas vlastnímu osudu. |
| Velká Británie      | 1878-1880         | 1. Totéž.<br>2. Vnucení Durandovy linie, jež rozdělila paštúnská území.<br>3. Přeměna Afghánistánu v nárazníkové pásmo mezi britskou a ruskou říší.                                                           |
| Velká Británie      | 1919              | 1. Totéž.<br>2. Definitivní uznání nezávislosti a svrchovanosti Afghánistánu jako státu.                                                                                                                      |
| SSSR                | 1979-1989         | 1. Potupná porážka a vojenská a mezinárodněpolitická diskreditace SSSR.<br>2. Afghánistán se stal základnou radikálního islamismu.                                                                            |
| USA                 | 2001-OEF          | 1. Dokonalé provedení <i>Regime Change Policy</i> .<br>2. Po OEF 2003 nastalo zásadní zhoršení situace – tzv. irakizace Afghánistánu.                                                                         |
| NATO                | ISAF              | Tváří v tvář stejnému nepříteli postupuje každý členský stát NATO jinak.                                                                                                                                      |

území. Tak zvaná Durandova linie, rozdělující území paštúnských kmenů, [2] je pouze zvláštním případem dlouhotrvajícího problému, jehož význam roste se skutečností, že Paštúni jsou v Afghánistánu nejmocnější, a že tvoří hranici s politicky vratkým Pákistánem, nukleární mocností s tendencí stát se zemí s islámským právem a politickým uspořádáním.

Talibán na přelomu století kontroloval 95 % afghánského území a zavedl tam krajně represivní a fanatický islamistický režim. [3] Organizace al-Ká'ida si Afghánistán vytypovala jako příhodnou zemi pro svoji dlouhodobou činnost. Bin Ládín zde získal rozsáhlou základnu pro svou válku proti Západu a díky tomu pak „svoji organizaci al-Ká'ida přeměnil v téměř virtuální stát”. [4]

Velmi vážné problémy se datují od nastolení režimu prezidenta Karzáiho. Jeho moc se postupně zúžila na Kábul a nejbližší okolí, zatímco venkov si rozdělili tzv. *warlords*, nejvyšší činitelé politicko-vojenských elit, které vygenerovala dlouholetá válka na území Afghánistánu. Odmítají ústřední moc, vydírají obyvatelstvo na územích, která kontroly, peníze získávají z obchodu s narkotiky a podnikají smrtelné vojenské výpady. Mají své vlastní armády, diktují své zákony a jsou zosobněním nebezpečné tendence privatizace ozbrojeného násilí v islámském světě.

Velice důležitým vnitropolitickým faktorem je odmítavý vztah naprosté většiny Afghánců k zasahování vnějších činitelů, zejména pak k „importu way of live“ (tedy k vnucování životního stylu intervenujících civilizací), k jakékoli snaze kontrolovat Afghánistán zvnějšku. [5] Nedílně s tím působí dlouhá tradice vytváření aliancí s kýmkoli, kdo pomůže eliminovat vnější zasahování – nejčastěji to bývá sousední Pákistán. [6] Henry Kissinger v této souvislosti zdůrazňuje, že nejvyšší hodnotou pro Afghánce je jejich svoboda a nezávislost, a proto žádná vojenská okupace této země neslavila úspěch. [7]

NATO tedy svoji rozsáhlou operaci ISAF zahájilo a vede v době, kdy je „mezinárodní přítomnost vnímána jako zahraniční okupace a je kategoricky odmítána“. [8] V důsledku toho samo sebe dostalo do nezáviděníhodné situace, ve které může být zpochybněna i veškerá jeho dosavadní pověst a úspěšnost. Zahájením mise ISAF v době, kdy nadále pokračuje OEF, se NATO vystavilo do situace, kdy „své impozantní renomé dává v sázku ve vzdálené a málo chápané válce v zemi, jež je proslulá jako hřbitov zahraničních vojenských dobrodružství“. [9] To je nesmírně závažná věc pro NATO jako alianci, ale i pro každý stát, který se ISAF zúčastní, tedy i pro ČR. Působení každého konkrétního PRT spolurozhoduje o tom, s jakou pověstí NATO z Afghánistánu odejde.

Tab. 2: Politické problémy dnešního Afghánistánu

| Konkrétní problém                           | Důsledky                                                                                     | Očekávané řešení                                                                                |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Durandova linie                             | ■ Paštúnové na obou stranách uměle vytvořené hranice jsou hlavní silou protizápadního odboje | ■ právo na sebeurčení pro kmeny, jež vytvářejí Paštúnistán                                      |
| slabost a zdiskreditovanost Karzáfiho vlády | ■ rozšiřování prostoru pro Talibán a warlords                                                | ■ změna ve vedení státu                                                                         |
| korupce na všech úrovních státní správy     | ■ rozšiřování prostoru pro fundamentalisty a jejich protizápadní působení                    | ■ systematické potlačování korupce                                                              |
| oběti na straně civilního obyvatelstva      | ■ diskreditace veškeré zahraniční přítomnosti                                                | ■ ukončení leteckých úderů a operací, při kterých je obtížné rozlišovat mezi vojáky a civilisty |

## Vojenské faktory dnešního Afghánistánu

V Afghánistánu se do bojové činnosti pod velením warlords zapojily celkem čtyři kategorie bojovníků: vzbouřenečtí vojáci, civilní dobrovolníci, dezertéři z afghánských ozbrojených sil a civilní dobrovolníci. [10] Pokud jde o jejich taktické postupy, americká armáda je dělí do několika skupin. [11] První z nich představuje záškodnická činnost proti veřejnému nebo soukromému majetku, proti dopravní a komunikační infrastruktuře. Má velmi neblahý dopad stabilitu země a ztrpčuje každodenní život jejího obyvatelstva. Druhým postupem jsou výpady (raids), nástrahy a léčky proti vojskům NATO, proti jejich základnám, konvojům, posádkám, skladům a hlídkám. Tyto výpady mají za cíl zabít a zraňovat vojáky NATO a podlamovat jejich morální sílu.

Třetím a zvláště nebezpečným postupem je *terorismus* – vraždění, únosy, mučení, mrzačení všech Afghánců, zejména však kmenových náčelníků nebo politických kandidátů považovaných za příliš loajální vůči kábulskému režimu nebo dokonce za „kolaboranty“ s cizími vojsky. Touto cestou se mezi afghánským obyvatelstvem šíří strach z jakékoli spolupráce s ústřední vládou nebo se spojeneckými vojsky a podemílá se morálka aliančních vojáků. Často uplatňovaným postupem jsou i nejrůznější *provokace a incidenty* vypočítané na narušování veřejného pořádku. Na ně navazují akce vysloveně zločineckého charakteru, jimiž jsou zejména žhářství, únosy lidí, loupení, rabování, vydírání a vraždy.

Při boji proti vojskům NATO se v Afghánistánu uplatňují osvědčené zásady gerilové války. Když NATO útočí, bojovníci **ACM (Anti-Coalition Militants)** se co nejrychleji zamíchají mezi městské obyvatelstvo, schovávají se za terénními nerovnostmi, nebo

Tab. 3: Hlavní metody Talibánu a jejich důsledky

| Metody                                                             | Důsledky                                                                                                                                                                                   | Možná východiska                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| medializace civilních obětí bojových akcí USA a NATO               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ diskreditace přítomnosti Západu, včetně mise ISAF</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ co největší omezení civilních obětí</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| sebevražedné atentáty (talibánské ZHN)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ narušování psychického stavu účastníků ISAF</li> <li>■ nahlodávání veřejného mínění v zemích NATO</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdokonalování bojové a psychologické přípravy profesionálních vojáků</li> <li>■ obyvatelstvo zemí Západu musí být na smrt profesionálních připraveno stejně jako v případě hasičů, policistů nebo záchranářů</li> </ul> |
| improvizované výbušné nástrahy (IED – Improvised Explosive Device) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ narušování psychického stavu účastníků ISAF</li> <li>■ nahlodávání veřejného mínění v zemích NATO zaséváním pochybností o smyslu ISAF</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdokonalování bojové a psychologické přípravy profesionálních vojáků</li> <li>■ obyvatelstvo musí být na smrt profesionálních připraveno stejně jako v případě hasičů, policistů nebo záchranářů</li> </ul>             |
| bleskové přepady vojenských základů ISAF                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ narušování psychického stavu účastníků ISAF</li> <li>■ nahlodávání veřejného mínění, v zemích NATO zaséváním pochybností o smyslu ISAF</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdokonalení ochrany základů</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| represe civilního obyvatelstva                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ šíření strachu na venkově, zavírání venkovských škol</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdůrazňování pozitivních přínosů práce PRT</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| akce proti vládě a státní moci                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ šíření strachu a postupný rozklad státní moci</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdůrazňování pozitivních přínosů práce PRT</li> </ul>                                                                                                                                                                   |

používají silné příkrývky, aby se chránili před termokamerami. V době, kdy hrozí odvetný úder, se bojovníci ACM rychle rozprchnou a znovu se zamíchají mezi civilní obyvatelstvo, aby co nejvíce snížili pravděpodobnost, že budou dopadeni a po zásluze potrestáni. Když se NATO brání, bojovníci ACM na něj dotírají. Zasazují údery na nejslabší místa vojsk NATO. Před útoky proti základnám NATO se malé jednotky ACM nejprve zamíchají mezi civilní obyvatelstvo a potom podnikají – nejčastěji v noci – rychlé, překvapivé výpady. Používají především minomety, raketomety, samopaly, granáty a ostřelovací pušky. Usilují o to, aby během krátkých výpadů zabili nebo zranili co nejvíce vojáků NATO. Tím narušují morálku spojeneckých vojáků a podemílají jejich víru ve smysl pobytu v tak vzdálené a nebezpečné zemi.

Třetí uplatňovanou zásadou je zasazování zákeřných úderů na vojáky NATO při přesunech – nejčastěji to jsou nastražené na dálku odpalované výbušné směsi, léčky třeba v podobě nahrané autonehody či poruchy civilního vozidla. Když vojáci zastaví, aby pomohli, jsou zákeřně napadeni, nebo se mohou stát obětí sebevražedných atentátníků. I tyto akce jsou vypočítány na narušování jejich psychiky. Mnohé z nich se do Afghánistánu téměř v reálném čase zanášejí těsně potom, co byly vyzkoušeny v Iráku, a proto se začíná hovořit o irakizaci Afghánistánu.

## Sílicí výhrady a pochybnosti

Odbojové aktivity Talibánu a dalších vzbouřeneckých či dokonce teroristických organizací každým měsícem narůstají, zasahují stále nové a nové provincie a stále více

Tab. 4: Kategorie ACM

| Kategorie                                      | Odhodlanost a metody boje                                                                                                       | Možnosti proti – působení                                                                                  |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| nejtvrdší jádro bojovníků                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>nejvyšší stupeň odhodlanosti</li> <li>nejkrutější formy bojové činnosti</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>vojenská porážka a fyzická likvidace</li> </ul>                     |
| bojovníci rekrutovaní v Pákistánu              | <ul style="list-style-type: none"> <li>odhodlaní bojovníci velmi dobře vycvičení pákistánskou tajnou službou ISI</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>mezinárodní jednání za aktivní účasti Pákistánu</li> </ul>          |
| mladí Afghánci bez jakéhokoli jiného uplatnění | <ul style="list-style-type: none"> <li>střední stupeň odhodlanosti a</li> <li>základní stupeň vojenské připravenosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>nabídka pracovních příležitostí</li> </ul>                          |
| příslušníci nepřátelských kmenů                | <ul style="list-style-type: none"> <li>střední stupeň odhodlanosti a</li> <li>základní stupeň vojenské připravenosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>postupná politická a ekonomická stabilizace Afghánistánu</li> </ul> |
| islamisté přicházející z diaspor ve světě      | <ul style="list-style-type: none"> <li>indoktrinovaní desperáti s nejnižším stupněm vojenské připravenosti</li> </ul>           |                                                                                                            |

se blíží ke Kábulu. [12] Jednou z nejnebezpečnějších, a také nejpříznačnějších je tzv. Hakkánho síť. Její základ tvoří veteráni, kteří svůj odboj zahájili ještě jako protisovětská odbojářka, aby v současnosti své zbraně obrátili proti svým někdejšími zřizovatelům, tedy proti USA a jejich spojencům v rámci NATO. Svoji základnu mají v severním Váziristánu, nejsilnější baště džihádického odboje, a své výpady zasazují všem jednotkám NATO, bez rozdílu, zda působí v rámci ISAF, nebo zda bojují v rámci pokračující operace *Trvalá svoboda* (OEF). [13] V důsledku toho vůbec nelze vyloučit, že přítomnost zahraničních vojsk v Afghánistánu, ať už to bude v rámci OEF nebo ISAF, přeroste ve vleklou vyčerpávající válku (*war of attrition*) se zcela nejasným výsledkem. [14] Dosavadní vývoj nasvědčuje, že „čím déle bude tato válka trvat, tím více se upevní vnitrostátní i mezinárodní vliv Talibánu“, [15] který ve své vzbouřenecké činnosti nerozlišuje mezi vojáky v rámci OEF a ISAF.

Barnett Rubin, přední americký odborník na Afghánistán, varuje, že sedm let po svržení talibánského režimu hrozí, že „mezinárodní společenství a NATO by mohly válku v Afghánistánu prohrát“. [16] Uvádí, že na konci roku 2008 afghánská vláda kontrolovala pouze 62 z celkového počtu 365 distriktů a v důsledku narůstající korupce a vážného oslabení vlády se Afghánistán jako stát ocitl na okraji chaosu.

Velmi kritický je rovněž Lakdar Brahimí. Západu jako celku vytýká, [17] že doposud nedokázal vypracovat účinné řešení za účasti všech klíčových aktérů, zejména pak Pákistánu, Indie, Íránu a Ruské federace. Samotné organizaci NATO má za zlé nízký stav koordinace činnosti jednotlivých PRT, v jehož důsledku si každá účastnická země mise ISAF sama rozhoduje o prioritách svých PRT, o tom, jaké úkoly budou plnit a na jakých se naopak nebudou podílet. Souhrnným dopadem podle něho je, že několik členských zemí NATO vede v Afghánistánu několik válek proti jednomu a témuž nepříteli. Otevřeně kritizuje Kanadany a Brity za to, že spolu zcela nedostatečně komunikují a každý si postupuje po svém. Vážené výhrady má také na adresu Francouzů a Němců, kteří se úzkostlivě vyhýbají všem oblastem a akcím, při kterých by na jejich straně mohli být ranění nebo dokonce mrtví.

Dále Brahímí kritizuje, že NATO se v Afghánistánu orientuje jen na velice úzký segment společnosti. Podle něho se jedná o pouhých 5 %, zatímco zbývajících 95 % stojí zcela stranou zájmu, kábulskou vládu považuje za zdiskreditovanou, zkorumpovanou a odcizenou, a proto více méně podporuje Talibán a jeho metody boje. Dále Brahímí zdůrazňuje, že stávající kábulská vláda je nereprezentativní, a proto nemůže plnit úlohu, kterou od ní NATO očekává. Brahímí nakonec uzavírá, že čas v Afghánistánu pracuje spíše pro Talibán nežli pro NATO a jeho misi ISAF. Pro ilustraci připomíná afghánské rčení „vy máte hodinky, ale my máme čas“. Vyvozuje z toho závěr, že klíčové řešení musí přijít na politické úrovni: NATO musí zahájit jednání s talibánci, především pak s těmi, kteří nejsou zdiskreditováni spoluprací s al-Ká'idou, ani s teroristickými formami boje, a kteří mají určitý respekt obyvatelstva na afghánském venkově, v provinciích a distriktech.

## Význam ISAF pro prestiž NATO

I přes nesmírně vážné a nebezpečné nástrahy a hrozby je mise ISAF životně důležitá jak pro NATO, tak pro celosvětový boj proti terorismu. Celosvětový význam mise ISAF velice výstižně vyjadřuje Ahmed Rašíd:

„V Afghánistánu se hraje nejen o budoucnost prezidenta Karzáfho a očekávání afghánského lidu na poli stability, rozvoje a vzdělanosti. Hraje se tam rovněž o budoucnost Spojených národů, NATO, Evropské unie, a také o sílu a prestiž Ameriky.“ [18]

Základní problém celé mise ISAF spatřuje v tom, členské státy NATO v Afghánistánu bojují proti stejnému nepříteli, ale každý z nich zcela po svém, takže to působí, jak již bylo řečeno jako by každý z nich vedl svoji vlastní válku. Největší překážkou pro jasné vyprofilování společného zájmu spatřuje v tom, že evropské státy mají pro svoje kontingenty dlouhou řadu limitů. V největším rozsahu to platí o SRN, Francii a Itálii, které usilují, aby co nejvíce snížily riziko zapojení svých vojáků do bojové činnosti a aby předešly jakýmkoliv ztrátám na jejich životech.

**Tab. 5:** Zájmy NATO v rámci mise ISAF

| Překonat rozdílnosti v poslání a stanoveném mandátu   | Překonávat vládami stanovené restrikce                  | Měnit dosavadní přístupy k bojové činnosti                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| společný zájem vedení NATO i všech zúčastněných států | ■ je to velká výzva především pro SRN, Francii a Itálii | ■ je to největší výzva pro SRN, Francii a Itálii<br>■ je typické vyhýbání se bojové činnosti, vyhýbání se možným ztrátám na životech nasazených vojáků a expertů |

Prvořadým zájmem celého mezinárodního společenství je, aby velitelé všech zúčastněných zemí při přípravě a uskutečňování letálních operací vycházeli z ověřených zpravodajských poznatků a nasazovali své vojáky k naplňování „zásady tří F“ – find, fix and finish. To znamená nejprve zjistit, kde se vzbouřenci nacházejí, následně je v tomto prostoru uzavřít a na konec je zcela eliminovat. Musejí přitom za všech okolností přísně dodržovat základní příkázání pro vedení asymetrických válek v zahraničí, které už před více jak 30 lety velmi přesně vyjádřil Robert Asprey – rozlišující, kvalitativní násilí. [19]

**Tab. 6:** Negativní dopady civilních obětí v Afghánistánu

|            |                                                   |
|------------|---------------------------------------------------|
| resentment | zasahuje celou afghánskou společnost              |
| resistance | zasahuje všechny kategorie ACM                    |
| revenge    | je záležitostí militantních islamistů a teroristů |

Dalším zájmem je, aby se co nejvíce omezovaly tzv. vedlejší ztráty, tj. nesmí za sebou nechávat žádné oběti na straně civilního obyvatelstva. Spojenečtí velitelé mají vážné varování z Iráku, že spoléhání jenom na nerozlišené uplatňování síly má velmi kontraproduktivní dopady. John A. Lynn je vysvětluje jako „tři R“ – resentment, resistance and revenge, tedy odpor, odboj a pomsta. [20] Z toho také vyplývá, že omezení „vedlejších ztrát“ je skutečně velice naléhavým zájmem celé Aliance a všech účastníků mise ISAF.

Do nevojenské činnosti oblasti spadají především psychologické operace (PSYOPS) zaměřené do čtyř hlavních směrů. Prvním je *diskreditace ACM*, které pouze zastrašují, vraždí, ničí, ale nenabízejí žádné konstruktivní východisko. Druhým směrem je stabilizační působení zakládané na prezentaci poskytované pomoci a změn k lepšímu. A konečně třetí směr se týká velmi citlivého dialogu kultur. Je třeba se vyhýbat všemu, co by mohlo vyznívat jako nadřazenost západní kultury, jako kritika či znevažování islámu, jako nerespektování místních obyčejů.

**Tab. 7:** Zájmy NATO v rovině neletálních operací

| Hlavní směry působení                       | Konkrétní úkoly                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| diskreditace ACM                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kritika negativní bilance ACM</li> <li>■ prezentace konkrétních přínosů ISAF</li> <li>■ dialog kultur</li> </ul>                                                                                                                                              |
| úkoly humanitárního a sociálního charakteru | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ odminování, dodávky potravin a léků, pomoc uprchlíkům a běžencům, lékařská a psychologická pomoc, prevence proti hladu, dodávky pitné vody a elektřiny, obnova a budování vzdělávacích institucí všech stupňů a zajišťování jejich bezpečnosti</li> </ul>     |
| obnova ekonomiky a infrastruktury           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zakládání nových podniků, bank, farem, ochrana sklizně, a při jejím skladování, zabezpečování letišť, silnic, vodovodů, komunikačních systémů, zdrojů energie</li> </ul>                                                                                      |
| budování nového právního systému            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ postižení viníků, vytváření nových institucí, zavádění mezinárodních právních norem, zajištění národního usmíření, příprava nového personálu, potírání korupce a nelegálních obchodů, ochrana zvláště zranitelných skupin afghánského obyvatelstva</li> </ul> |
| postupná demilitarizace ISAF                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ přesouvání pozornosti na ekonomické, sociální a politické cíle</li> <li>■ otevírání západních trhů pro afghánské zboží</li> </ul>                                                                                                                             |

## 2. Česká účast v ISAF

Vláda ČR vždy považovala průchod svého návrhu v PS ČR za automatickou věc v kontextu toho, že nejen exekutivy v rámci NATO, ale i představitelé národních parlamentů – včetně českých opozičních zástupců – na platformě Parlamentního shromáždění NATO přijali spojenecké závazky. Tato situace je známa v politické teorii jako

tzv. *post-decisional politics*. Jejím principem je, že politická rozhodnutí se přijímají na úrovni mezinárodního společenství a institucí (zde NATO) a tradiční domácí politika je redukována na úroveň automatického schvalovacího razítka. [21]

Ukázkou tohoto názoru je i prohlášení tehdejšího ministra zahraničí ČR Karla Schwarzenberga před hlasováním o prodloužení mandátu pro český PRT Lógar:

„Vážnost České republiky ve světě, její spojenecké závazky a bezpečnost jak České republiky, tak našich spojenců by mělo být téma, které nepodléhá jak sporům mezi opozicí a vládními stranami, tak částečně ani vnitrostranickým potyčkám.“ [22]

Velká pozornost se v současné době věnuje vyhodnocování dosavadních zkušeností získaných na vládní i regionální úrovni. Za nezbytný předpoklad úspěchu se považuje překonání přetrvávajícího stavu, jenž se vyznačuje velmi slabou pozicí ústřední afghánské vlády, která je zabydlená v hlavním městě Kábulu, ale v provinciích má stále slabší postavení. V důsledku toho příslušníci českého PRT narážejí na jeden základní problém – velice slabé propojení mezi vládní úrovní a místy konkrétního působení. To plně odpovídá hodnocením afghánských činitelů stojících proti Talibánu a jeho metodám. [23]

Na základě získaných zkušeností se dosavadní vedoucí civilní složky PRT a s nimi i velitelé její složky vojenské shodují na třech základních závěrech.

První závěr má pozitivní konotaci a říká, že základním předpokladem úspěchu celé mise ISAF je vytvořit v Kábulu silnou ústřední vládu, která by se mohla opírat o fungující instituce a zajišťovat efektivní vládnutí v celé zemi. Právě to čeští politici i vojenští experti považují za cestu vedoucí k naplnění základního strategického cíle, kterým je postupné odstranění chudoby, soustavné zlepšování ekonomické a sociální situace obyvatel Afghánistánu, zvyšování jejich vzdělanosti a posílení jejich každodenní bezpečnosti. Panuje shoda, že teprve po naplnění tohoto cíle může v první etapě zeslábnout přitažlivost Talibánu v očích venkovského obyvatelstva. A ve druhé etapě může poklesnout strach, který z Talibánu mají obyvatelé afghánských měst a vesnice. A konečně v závěrečné etapě (až za několik let) může zesílit prestiž zahraničních PRT a uznání mise ISAF jako takové.

Druhý závěr je negativní povahy – varuje, že se v žádném případě nemůže jednat o importovanou demokracii západního typu, která by nebrala v úvahu základní afghánská specifika, zejména pak tradiční systém kolektivního rozhodování na místní úrovni, tedy *džirgy* (shromáždění kmenových zástupců) a *šúry* (vesnické, distriktní, provinční rady).

A konečně, třetí závěr je syntetické povahy: Afghánistán potřebuje politickou stabilizaci, která by co nejvíce odpovídala jeho historickým a politickým specifikům, a která by byla pevná ve třech vzájemně propojených klíčových rovinách: vládní, provinční a místní. To je považováno za nezbytný předpoklad pro úspěch nejen jednotlivých PRT, ale celé mise ISAF. Pokud nebude naplněn, může celá mise skončit nezdarem s nedozírnými následky nejen pro NATO, ale zejména pro islámský svět.

**V politickém okruhu** se jako nejvýznamnější překážky ukázaly tradiční nedůvěra afghánského obyvatelstva vůči cizincům ze západní civilizace, tradičně slabá státní správa, kmenová a národnostní rivalita, velmi špatná ekonomická a sociální situace naprosté většiny obyvatelstva, nepříznivé geografické a hydrometeorologické podmínky, přetrvávající sympatie značné části obyvatelstva k Talibánu, pokračující příliv peněz a další pomoci z islámského světa pro vzbouřenecké organizace a teroristické skupiny. Zkušenost českých expertů je zcela shodná s obecně sdíleným poznatkem, že velkým

**Tab. 8:** Závěry vyvozované z dosavadního působení českých PRT

|                         |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>pozitivní závěry</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ vytvořit v Kábulu silnou ústřední vládu, jež by se mohla opírat o fungující instituce a zajišťovala efektivní vládnutí v celé zemi</li> </ul>                              |
| <b>negativní závěry</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nepřijatelnost importu demokracie západního typu, jež by nebrala v úvahu afghánská specifika</li> <li>■ takový postup vyvolává odpor a nahrává fundamentalistům</li> </ul> |
| <b>syntetický závěr</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nezbytnost politické stabilizace na třech klíčových úrovních: vládní, provinční a místní</li> </ul>                                                                        |

problémem dnešního Afghánistánu je „plíživá korupce Karzáfího vlády a její neschopnost uspokojovat základní potřeby obyvatelstva.“ [24]

**Ve vojenském okruhu** jsou dva hlavní problémy. Prvním z nich je dopad bojové činnosti USA, zejména pak důraz na vzdušné údery a masivní protiofenzívy, při nichž jsou oběti na životech civilistů. Toho zneužívají vzbouřenci, aby diskreditovali veškerou přítomnost Západu, včetně mise ISAF. [25] Druhým vážným problémem je charakter bojové činnosti ACM. Terén jednoznačně nahrává vzbouřencům, kteří se dlouhodobě orientují na využívání všech postupů typických pro asymetrické války.

Dále se ukazuje, že povstalci rychle vyklízejí prostory, ve kterých zasáhli vojáci z misí ISAF nebo OEF, aby se vyhnuli soubojům, v nichž by neměli sebemenší šanci na přežití, o vítězství ani nemluvě. Tím dosahují, že vojáci mezinárodních sil často útočí takřkajíc do prázdna, což systematicky nahlodává jejich psychiku – umocňují se jejich pochybnosti o základním smyslu celého působení v Afghánistánu.

Třetím důležitým poznatkem je, že bojovníci z ACM se po skončení operací vojenských jednotek ISAF vracejí zpět do původních oblastí a znovu z nich podnikají výpady, léčky proti vojenským i civilním složkám ISAF. A v neposlední řadě jde o prostupnost afghánsko-pákistánské hranice: bojovníci ACM přes ni mohou procházet, kdykoliv se jim zamane. Na pákistánském území si mohou odpočinout, doplnit výzbroj a seskupit se k dalším útokům na afghánském území. Naproti tomu pro vojáky z misí OEF či ISAF je překračování této hranice zcela nemožné.

**Tab. 9:** Objektivní překážky pro naplňování českých zájmů v rámci ISAF

| <b>V politické oblasti</b>                                                                       | <b>Ve vojenské oblasti</b>                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| tradiční nedůvěra vůči cizincům ze západní civilizace                                            | diskreditační dopady represivních akcí a ztrát na straně civilního obyvatelstva            |
| slabá státní správa                                                                              | uplatňování metod asymetrické války v činnosti ACM, zejména při využívání členitého terénu |
| kmenová a národnostní rivalita                                                                   | časté údery do prázdna a opětovné návraty vzbouřenců po akcích NATO                        |
| velmi špatná ekonomická a sociální situace                                                       | prostupnost afghánsko-pákistánské hranice pro ACM a její nepřekročitelnost pro vojáky NATO |
| přetrvávající sympatie značné části obyvatelstva k Talibánu                                      |                                                                                            |
| přliv peněz a další pomoci z islámského světa pro vzbouřenecké organizace a teroristické skupiny |                                                                                            |

Mise ISAF bude probíhat po dlouhou dobu, neobejde se bez náležité techniky a náročné bojové přípravy. Je nezbytné rozvíjet každodenní kontakt s obyvateli Afghánistánu a trvale přitom klást důraz na neletální, asistenční charakter operace. Velmi náročná je především odborná příprava každého profesionálního vojáka na misi. Tato příprava trvá šest měsíců, je velmi intenzivní. V této etapě je nutné ověřovat schopnost snášet jak fyzickou, tak i psychickou zátěž. Díky této přípravě a následným náročným testům se dále zvyšuje a zkvalitňuje bojová a psychologická příprava všech vojáků AČR, kteří se připravují do misí a kteří jimi pak i procházejí.

Náročná příprava na misi ISAF tak posiluje celkový stupeň připravenosti AČR, což zvyšuje možnost její nasaditelnosti nejen v Afghánistánu, ale i kdekoli jinde. Nedílně s tím se zvyšuje i schopnost AČR spolupracovat se spojenci v rámci NATO nebo i EU. Spolupráce se spojenci, zejména pak s vojáky z USA, je nenahraditelná především v etapě přípravy na misi, která probíhá ještě na území ČR, během společného soustředění v prostoru Vojenské akademie ve Vyškově. V této etapě čeští velitelé dostávají množství životně důležitých informací o místě nasazení, o celkové charakteristice daného prostředí, o jeho hlavních problémech, a zejména o úkolech, které mají plnit. Velice se osvědčuje závěrečná etapa přípravy, která má podobu několika společných cvičení. Díky nim se dosahuje požadované koordinace, náležité secvičenosti a vysoké připravenosti na plnění náročných úkolů protivzbuřenecké strategie (*counter insurgency strategy*) v krajně nepřátelském prostředí Afghánistánu.

Stejně důležitá je spolupráce s americkými vojáky i během mise. Na území Afghánistánu to jsou vojáci z 531. praporu brigády speciálních sil (531 BSTB – Brigade Special Troops Battalion) 82. výsadkové divize ve Fort Bragg. Jedná se o neofenzivní jednotky, jejichž hlavním úkolem není vedení kinetických operací, ale je jím především podpora poskytovaná bojovým jednotkám. První etapou této spolupráce je vyhodnocování prostředí (*area assessment*), jež se zaměřuje především na hodnocení základních rysů daného distriktu, na navazování kontaktů s místními představiteli, na seznamování se s tamními problémy a úkoly.

## Opatrnost jako imperativ každého PRT

Zkušenosti získané z několika rotací ukazují, že v podmínkách Afghánistánu je nutný nejvyšší stupeň opatrnosti a obezřetnosti, protože kdokoli z tamních obyvatel i funkcionářů může hrát dvojí hru, může pracovat pro Talibán – především může předávat informace velitelům vzbouřeneckých jednotek. Dále se zpravodajská spolupráce soustřeďuje na poznatky o rozmístění a o pohybech vzbouřeneckých jednotek. Hlavní pozornost se přitom zaměřuje na vyhledávání míst sloužících jako tzv. *Safe Havens*, vzbouřenci je využívají jako místa pro odpočinek a přípravu na další výpady proti spojeneckým vojskům, a také jako sklady munice a zbraní.

V podmínkách typické asymetrické války a na základě úkolů a postupů typických pro COIN jednotky (*counter insurgency*) vojenské části PRT Lógar doposud nejčastěji působily na velitelském stupni četa, výjimečně pak rota. To znamená, že velitel čety nese stejnou zodpovědnost, jaká v normální bojové činnosti přísluší veliteli roty nebo dokonce veliteli praporu. Na svém stupni musí přijímat okamžitá rozhodnutí zásadního významu.

Velitelé na základních stupních velmi často přijímají svá rozhodnutí ve vypjatých situacích, mnohdy pod tlakem závažných vnějších faktorů, jimiž jsou zejména: bojové léčky, nastražené výbušné směsi, pokusy o sebevražedné atentáty, nepřátelské chování davu, vyhrocená situace při komunikaci s místním obyvatelstvem, velká vzdálenost od základny a nedostatek času pro komunikaci s nadřízeným. Za všech těchto situací mohou být ohroženy životy samotných velitelů nebo jejich podřízených. Proto vojáci AČR docházejí po vyhodnocení dvou rotací k závěru, že na taktické úrovni v dnešním Afghánistánu nelze zcela upustit od tzv. kinetických operací.

## Zásady tzv. kinetických operací

Pod pojmem kinetická operace se rozumí přímý boj proti vzbouřeneckým jednotkám a teroristickým organizacím. Jde o takové činnosti, při kterých se střelí, a tak mohou být i ranění nebo dokonce mrtví. Při úvahách o tzv. kinetických operacích se klade důraz na několik klíčových zásad, které se rozdělují do dvou základních skupin: negativní a pozitivní.

**Zásady negativního charakteru** mají jeden společný jmenovatel: nezabýjet a nezraňovat civilní obyvatelstvo. Na prvním místě to je dodržování zásad zakotvených ve směrnících NATO – zejména pak Rules of Engagement NATO, MC 362/1, jejichž významná část je soustředěna na ochranu tzv. nezúčastněných osob. Proto se omezuje používání některých zbraňových systémů, nasazují se zbraně s omezenější ničivou silou a přesně naváděná munice. Omezují se především dělostřelecké a letecké údery v místech s vysokou hustotou civilního obyvatelstva.

**Zásady pozitivního charakteru** se naplňují především tím, že před každou akcí se shromažďují a vyhodnocují zpravodajské informace o pohybu, činnosti a výzbroji vzbouřeneckých uskupení nebo teroristických organizací. Neustále se využívá několika operátorů, kteří jsou vyčleněni pro plnění dvou výlučných úkolů: sběr informací o nepříteli a o jeho aktivitách a v návaznosti na to pak i plánování akcí proti vzbouřeneckým jednotkám a teroristickým organizacím. Před každým výjezdem příslušníků kontingentu se nasazují průzkumné a mechanizované jednotky, které jsou při své činnosti podporovány tanky, dělostřelectvem a hlavně letectvem. Soustavně se nacvičují činnosti nezbytné při asymetrické formě boje typické pro asymetrickou válku v prostředí s vysokou koncentrací civilního obyvatelstva. Velký důraz se klade na permanentní přítomnost v terénu, které se dosahuje formou častých patrol, jež umožňují pravidelný a bezprostřední kontakt s místním obyvatelstvem.

## Závěrem

Velitelé AČR ze svých dosavadních zkušeností vyvozují, že jejich činnost v rámci ISAF není okupační, ani primárně bojová. Své hlavní poslání spatřují v zajišťování bezpečnosti civilní složky PRT. Český PRT v Afghánistánu operuje ve velmi složitých podmínkách a v prostředí, které je fakticky nepřátelské. Proto nelze vyloučit, že sílící skepticismus, který je už dnes příznačný pro mezinárodně uznávané odborníky na Afghánistán a na bezpečnostní politiku, by se s postupujícím časem a sílícími problémy mohl ve větším či menším rozsahu zmocnit i českých účastníků misí ISAF. V důsledku této situace ČR stojí, stejně jako řada dalších zemí, před úkolem

Tab. 10: Zásady kinetických operací

| Zásady negativního charakteru                                                                                                                                                                                                                                                   | Zásady pozitivního charakteru                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ nezabýjet a nezraňovat civilní obyvatelstvo</li> <li>□ nenasazovat zbraňové systémy s velkou ničivou silou</li> <li>□ omezovat používání dělostřelectva a letectva v oblastech s vysokou koncentrací civilního obyvatelstva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ shromažďovat a ověřovat zpravodajské informace o pohybech vzbouřenců a teroristů</li> <li>■ využívat operátory</li> <li>■ nasazovat průzkumné a mechanizované jednotky</li> <li>■ soustavné nacvičování forem a metod vedení asymetrické války</li> <li>■ permanentní přítomnost v terénu a kontakt s místním obyvatelstvem</li> </ul> |

pečlivě vyhodnotit dosavadní zkušenosti a případně i přehodnotit dosavadní způsob angažovanosti.

Složitost situace vyžaduje, aby se o misi ISAF diskutovalo nejen pod úhlem spojeneckých závazků, ale také pod úhlem závažnosti problémů a náročnosti úkolů, s nimiž se PRT setkávají přímo na místě působení. Velkým úkolem pro nadcházející měsíce, ne-li dokonce roky, je překonat dosavadní politizování české účasti na ISAF a zahájit skutečně věcný dialog jak mezi vládou a opozicí, tak i mezi vládou a veřejností. V tomto dialogu by se mělo hovořit nejen o závazcích vůči USA a NATO, ale o nákladech mise ISAF, o jejich přínosech i celkovém smyslu. Vyjadřovat by se měli nejen politikové, ale také lidé, kteří mají nenahraditelné zkušenosti přímo ze samotného Afghánistánu.

### Poznámky a literatura:

- [1] Blíže viz např. BIDDLE Stephen. *Afghanistan and the Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy*. Strategic Studies Institute, Carlisle Barracks, PA, November 2002, s. 1-3.
- [2] **Durandova linie** byla výsledkem afghánsko-britských jednání, která probíhala mezi afghánskou vládou a misí vyslanou do Kábulu indickým místokrálem v roce 1893. Misi vedl tajemník ministerstva zahraničí vlády tehdejší Britské Indie Mortimer Durand, podle něhož je linie pojmenována. Po vzniku Pákistánu v roce 1947 Afghánistán vícekrát prohlásil, že Durandova linie mu byla Brity vnucena a po několika desetiletí její platnost opakovaně zpochybňoval. Paštúnské kmeny, jejichž území tato linie uměle rozdělila, její existenci od samého počátku neuznaly a dodnes se ji snaží ignorovat. Je jedním z problémů současného Afghánistánu, protože rozděluje zhruba 40 milionů Paštúnů na Afghánce (téměř 13 milionů) a Pákistánce (téměř 28 milionů), a tím vytváří dlouhodobý výbušný potenciál. [http://cs.wikipedia.org/wiki/Durandova\\_linie](http://cs.wikipedia.org/wiki/Durandova_linie).
- [3] **Talibán** vznikl v Pákistánu v r. 1994, patrně na podkladě učení striktního sunnitského hnutí Deobandi (zal. 1867). Prvních vojenských úspěchů v Afghánistánu dosáhl Talibán jako prodloužená myšlenka a ruka Pákistánu v listopadu 1994, v září 1996 dobyl Kábul, v květnu Mazáre Šaríf, tedy již sever, v srpnu 1998 pohraniční stanici Hairatan na řece Amudarja (tedy již absolutní sever) atd., aby pak v letech 2000 až srpen 2001 byl naopak celkem klid. Talibán byl verbálně proti pěstování máku na výrobu opia. Vůdce Talibánu mullah Muhammad Umar se setkal s bin Ládinem v 80. letech. Tou dobou byl už bin Ládín známý svými finančními dary raněným afghánským vojákům. Po počáteční nedůvěře dovolil Talibán bin Ládínovi, aby v Afghánistánu zůstal. Usáma bin Ládín se tak stal nejznámějším „sponzorem“ Talibánu. Bin Ládín si navíc na jaře 2001 vzal jednu z dcer Muhammada Umara. Tento krok byl pro „teroristu č. 1“ klíčovým, protože se podle místních zákonů dostává pod ochranu příbuzných za všech okolností. Zde vězí i důvod, proč vedení hnutí odmítalo vydání svého příbuzného, <http://www.slavomirhorak.euweb.cz/afghan2001-ln.htm>.
- [4] SIMON, Steven; BENJAMIN, Daniel. The Terror. *Survival*, Winter 2001, vol. 43, no. 4, s. 10.
- [5] LYON David. *Butcher and Bolt: Two Hundred Years of Foreign Engagement in Afghanistan*. London: Hutchinson, 2008.
- [6] Bylo to tak v letech sovětské okupace a stejně se postupuje i dnes. Současný afghánský odboj je charakterizován jako „Pakistani based Talibani lead insurgency“.

- [7] KISSINGER H. A Strategy for Afghanistan. *The Washington Post*, 26. 2. 2009.
- [8] BARNETT R. Rubin: Saving Afghanistan. Taliban Resurgent. *Foreign Affairs*, January-February 2007, Vol. 86, No.1, pp. 57-78.
- [9] ROBERTS, Adam: Doctrine and Reality in Afghanistan. *Survival*, vol. 51, n.1, February-March 2009, s. 32.
- [10] *Southern Afghanistan COIN Operations. Tactics, Techniques and Procedures*. Handbook. Center for Army Lessons Learned (CALL). October 2006. <http://call.army.mil>, s. 4.
- [11] Tamtéž, s. 5-6.
- [12] *The Situation in Afghanistan and its Implications for International Peace and Security: Report to Secretary General*, UN. doc S/2008/617, 23 September 2008, p. 16 and 18.
- [13] BOBIN Frederic. Le refus du Pakistan de démanteler certains fiefs talibans irrite les Américains. *Le Monde*, 17. 12. 2009.
- [14] ROBERTS, Adam: Doctrine and Reality in Afghanistan. *Survival*, vol. 51, n.1, February-March 2009, s. 47.
- [15] RASHID, Ahmed. *Descent into Chaos: How the War against Islamic Extremism is Being Lost in Pakistan, Afghanistan and Central Asia*. London: Allen Lane, s. 401.
- [16] RUBIN, B.: Afghanistan. In Sara DANIEL (Ed), *Guerres d' aujourd' hui. Pourquoi ces conflits? Peut – on les résoudre?* Paris: Delavilla 2008, s. 25.
- [17] **Lakhdar Brahími** byl předsedou panelu OSN pro mírové operace, jež zveřejnil velmi uznávanou tzv. Brahímiho zprávu (Brahimi Report), analyzující nedostatky mírových misí, [http://wikipedia.infostar.cz/u/un/un\\_peacekeeping.html](http://wikipedia.infostar.cz/u/un/un_peacekeeping.html); Ce qu' il faut faire en Afghanistan. In Sara DANIEL (Ed), *Guerres d' aujourd' hui. Pourquoi ces conflits? Peut – on les résoudre?* Paris: Delavilla 2008, s.78-83.
- [18] RASHID, Ahmed: *Le retour des Talibans*. Editions Delavilla, Paris, 2008.
- [19] ASPREY Robert. *War in the Shadows*. New York: Garden City, 1975.
- [20] LYNN John A. Patterns of Insurgency and Counterinsurgency. *Military Review*, July-August 2005, s. 27.
- [21] JORDAN, A. 'Overcoming the Divide' between Comparative Politics and International Relations Approaches to the EC: What Role for 'Post-Decisional' Politics?, ECSA Paper, Seattle, Washington, 1997; PUCHALA, D. Domestic Politics and Regional Harmonization in the European Communities, *World Politics*, 27, 1975, s. 496-520.
- [22] Vystoupení Karla Schwarzenberga na 48. schůzi Poslanecké sněmovny ČR ze 4. 2. 2009 (stenografický zápis).
- [23] Např. Hassina Sherjan, ředitelka Aid Afghanistan for Education, píše, že klíčový význam mají změny na úrovni komunit, kde je stále více lidí, kteří v minulosti tolerovali vládu Talibánu, ale dnes jsou připraveni spolupracovat s vládou, která by dokázala zajistit jejich ochranu a podmínky pro důstojný život. Blíže viz *Talked to death. International Herald Tribune*, 9-10. 5. 2009.
- [24] Mr. Obama, Mr. Zardari and Mr. Karzai. *International Herald Tribune*, 5. 5. 2009.
- [25] ZECCHINI, Laurent: Les deux guerres d' Afghanistan. *Le Monde*, 15. 8. 2008.

Když se člověk dívá na tolik výzev, kterým ve světě čelíme, je snadné získat pocit sebeuspokojení, anebo opustit tezi, že pokrok se dá sdílet. Ale chci opakovat, co jsem řekl loni v Praze: Když státy a národy dovolí, aby je vymezovaly rozdíly, propast mezi nimi se rozšíří. Pokud přestaneme usilovat o mír, pak zůstane navždy mimo náš dosah.

**Prohlášení prezidenta Baracka Obamy  
po podpisu nové smlouvy START 8. 4. 2010**  
[http://www.ctk.cz/sluzby/slovni\\_zpravodajstvi/vseobecne/  
index\\_view.php?id=460383](http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/vseobecne/index_view.php?id=460383)

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

## Nasazení logistiky Bundeswehru v Afghánistánu

INFORMACE

*Článek poskytuje informace o způsobu logistické podpory nasazených bojových jednotek Bundeswehru v Afghánistánu. Odborně a technicky připravené logistické jednotky napomáhají splnit požadavky kladené na logistickou podporu vojsk při nasazení v rámci operace ISAF v Afghánistánu. Centralizace komplexních logistických služeb zajistí pokles výdajů a nákladů v logistice.*

### Úvod do problematiky

Sledujeme-li vývoj nasazení Bundeswehru v posledních dvou desetiletích nemůžeme nepostřehnout pronikavé změny, ke kterým došlo. V dobách studené války bylo téměř vše k obraně vlastního teritoria pro ozbrojené síly zabezpečeno v rámci Severoatlantické aliance. Dnes se těžiště působení sil NATO přesunulo na mezinárodní odvrácení konfliktů a mezinárodní řešení krizí. Následkem toho i vojenské mise získávají mezinárodní význam, ať už to je v Afghánistánu, Iráku nebo na Balkáně. Přibližně osm tisíc vojáků Bundeswehru se podílí na vojenských misích v zahraničí a dalších asi šest tisíc vojáků zůstává v pohotovosti pro nasazení jako síly reakce NATO (NRF – NATO Response Force) nebo pro operace EU typu Battle Group.

Rozsáhlé změny v současné době si vyžádaly přizpůsobení logistiky novým, rostoucím potřebám ozbrojených sil. Nově vzniklé změny jsou hlavním faktorem, který vyvolává nutnost transformace logistiky, nikoliv omezené zdroje. Stěží lze nalézt nějakou jinou oblast, kde by se tak pronikavě a naléhavě změnily požadavky, které musí být zabezpečeny. Dříve se jednalo o zabezpečení jednotek na vlastním území s využitím velmi dobré infrastruktury a celkově o logistickou podporu na relativně krátké vzdálenosti. Logistika získává novou dimenzi spočívající v zabezpečení vojsk na velké vzdálenosti a s využitím zdrojů koaličních partnerů a civilních dodavatelů v místě nasazení.

Neustále se měnící požadavky z hlediska plnění úkolů představují výzvu pro logistiku Bundeswehru a vynucují si změnu koncepce zabezpečení. Na základě těchto požadavků dochází k výrazným změnám ve velení a řízení vojsk na všech úrovních. V minulosti bylo na logistiku pohlíženo jako na složitou a komplikovanou záležitost, ale zdaleka nebyla považována za problematickou oblast. Včasné a nepřetržité zabezpečení munice, PHM, náhradních dílů apod. bylo problémem nanejvýš pro náčelníka logistiky brigády (G4), ale jen výjimečně to byl velitelský problém. Dnes je tomu podstatně jinak a logistice je přisuzován rozhodující význam pro úspěch operací.

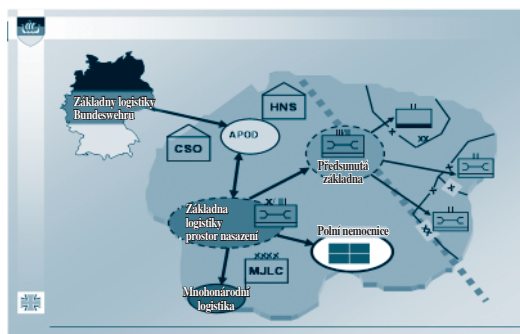
Žádný velitel si v současnosti nemůže dovolit neznalost a neřešení logistických problémů a nemůže je přenechat k řešení pouze logistikům. Ještě silněji než v minulosti, platí v Bundeswehru heslo, že „Logistika není všechno, ale všechno ostatní bez logistiky neznamená nic“. A to platí především pro nasazení v operacích. V logistice Bundeswehru byla před osmi lety, tak jako v jiných oblastech, vytipována rozhodující problémová místa. Na jednotlivé druhy ozbrojených sil byl vyvíjen silný tlak k odstranění

redundantních struktur, byl přijat záměr k prosazení větší centralizace v logistice a vytváření základen pro ozbrojené síly. Uvedené záměry měly vyvolat synergický efekt a přinést značné úspory zdrojů. Rozhodujícím imperativem současnosti a budoucnosti je dosažení koordinovaného působení vojsk a logistiky při využívání omezených zdrojů. Vše musí být podřízeno úspěchu v operaci.

## 1. Nasazení logistiky v Afghánistánu

Na základě rozhodnutí o transformaci logistiky byly vytyčeny nové úkoly a bylo zavedeno procesní řízení. V rámci nových opatření bylo mimo jiné přijato několik nevyhnutelných, ale smysluplných kroků vedoucích ke snížení početních stavů logistiky. Základní otázka zní: Jak mohou být logistické potřeby vojsk v operacích nejlépe zabezpečeny? Pojem logistická potřeba je mnohorozměrný, složený z více úkolů. Patří sem úkoly údržby, dopravy, materiálního zabezpečení a služeb. Zásadní význam má dosažení udržitelnosti a nepřetržitosti logistické podpory v operacích. Logistické základny jsou hlavní složkou logistického systému Bundeswehru. Logistické jednotky v plné míře využívají logistické informační systémy a prvky moderní dopravy, jakož i manipulaci s materiálem. Logistický systém Bundeswehru musí být schopen poskytovat logistické služby, bez geografického omezení po celém světě.

Základny logistiky Bundeswehru rozmístěné na území Spolkové republiky Německo připravují veškerý logistický materiál pro potřeby vojsk (kontingentů) nasazených v Afghánistánu. Materiál je přepravován letecky do prostoru vykládacích letišť na území Afghánistánu. Z vykládacího letiště je materiál dopravován do prostoru nasazení logistické základny. V blízkosti rozmístění logistické základny se nachází polní nemocnice. Část materiálu je přepravována prostřednictvím vojenských dopravních jednotek do prostoru předsunuté základny, která se nachází za bojovými jednotkami. Koncepte nasazení logistiky Bundeswehru v zahraničí je schematicky znázorněna na obr. 1



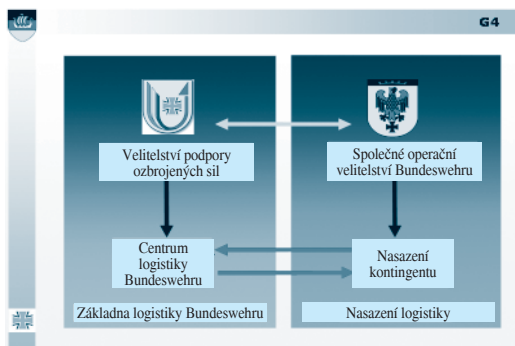
Obr. 1: Koncepte nasazení logistiky Bundeswehru v zahraničí

Jedná se o vyčleněné logistické prvky Bundeswehru, kterými jsou posíleny organické jednotky a zařízení logistiky na domácím území a v operačním prostoru. Na logistické podpoře se podílejí rovněž i civilní firmy, které poskytovanými službami a výkony doplňují logistiku Bundeswehru.

Velitelství podpory ozbrojených sil je řídicím článkem logistiky a je spojovacím článkem mezi základnami logistiky a logistickými jed-

notkami a spolupracuje s obchodními společnostmi (firmami) v oblasti logistických služeb. Řízení logistiky Bundeswehru je včleněno do národní struktury velení, což je znázorněno na obr. 2

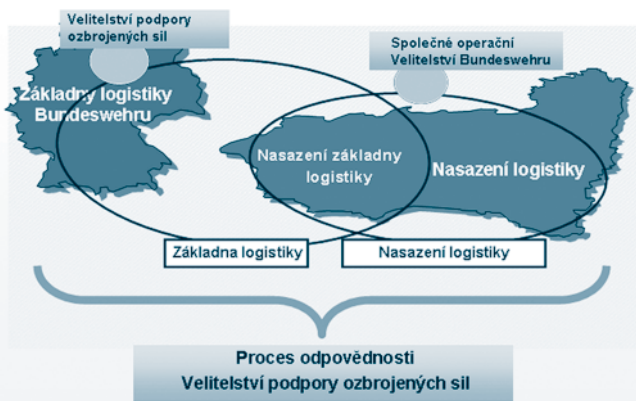
Celkový proces odpovědnosti z jednoho místa, je logickým důsledkem propojení centrálních a místních prvků v logistice, stejně jako vnitřní a vnější uspořádání orgánů logistiky. Velitelství podpory ozbrojených sil je odpovědné za odbornou stránku



Obr. 2: Národní struktura velení logistiky Bundeswehru

z hlediska plánování a každodenního řízení dodávek materiálu pro nasazený kontingent. Praktická realizace logistické podpory spočívá v operativním plánování prostřednictvím Centra logistiky Bundeswehru, které pružně reaguje na požadavky pro dodávky důležitých náhradních dílů nebo obrněných vozidel, či jiné techniky pro kontingenty v Afghánistánu (zahraničí). Volba dopravních prostředků závisí na mnoha faktorech a také úkolech, které jsou vytyčeny Společným operačním velitelstvím Bundeswehru. Logistická podpora Bundeswehru je znázorněna na obr. 3.

Logistický systém Bundeswehru je vytvářen podle požadavků zákazníka, a tím jsou vojska. Mobilní jednotky a útvary logistiky nasazené v zahraničí jsou schopny vybudovat logistické základny a z nich zabezpečovat bojové jednotky municí, PHM, provádět opravy, poskytovat dopravní služby a zásobovat vším potřebným. Odborné řízení a provádění strategických přeprav a následného zásobování z logistických základen v Německu představuje velký objem úkolů pro Centrum logistiky Bundeswehru.



Obr. 3: Logistická podpora Bundeswehru

Postupy a zásady pro logistickou podporu:

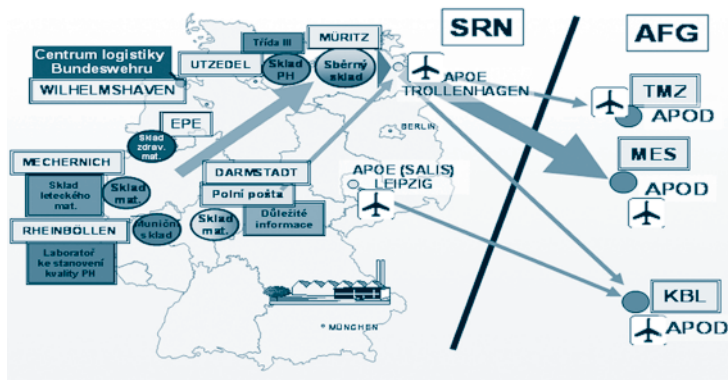
- zajistit udržení vysoké úrovně služeb ve všech místech nasazení německého kontingentu,
- zvýšení efektivity a účinnosti prováděných činností stanovením jasných odpovědností a dosažení požadovaných schopností v oblasti působnosti logistických jednotek a zařízení,
- zabezpečit požadované logistické služby, včetně mimořádných požadavků ze strany kontingentu v zahraničí.

Německý kontingent v Afghánistánu na základě mandátu Spolkového sněmu se podílí na operaci ISAF pod velením NATO. Činnost kontingentu je velmi různorodá a zahrnuje vojenské i mírové aktivity zaměřené na podporu afghánských státních institucí, jako je vláda, ozbrojené síly a policie a podporu výkonu státní moci.

Významnou roli sehrávají aktivity německého provinčního rekonstrukčního týmu. Z uvedených činností vyplývají hlavní úkoly pro logistiku Bundeswehru. Kromě logistiky Bundeswehru se podílí na logistické podpoře rovněž nasmlouvané civilní firmy, mnohonárodní logistika a Agentura NATO pro údržbu a zásobování NAMSA (NATO Maintenance and Supply Agency). [1]

Z hlediska zásobování jsou pro německý kontingent přidělena tři letiště, která slouží k vykládce materiálu, dočasnému uskladnění a následné dopravě do dislokačních míst jednotek Bundeswehru. Na základě požadavku Evropské unie má německý kontingent těžiště svých sil v prostoru Mazar-e-Sharif (česky Mazáre Šerif) v severním Afghánistánu. V tomto městě je rovněž rozmístěna hlavní logistická základna. Rozmístění a zásobování německého kontingentu v Afghánistánu v rámci mise ISAF je znázorněno na obr. 4.

Tok materiálu pro německý kontingent je prováděn přes sklad materiálu v Müritzu do nakládacího letiště Trolenhagen (u Neubrandenburgu) v Německu až do místa operace v Afghánistánu přes uvedená vykládací letiště. Materiál



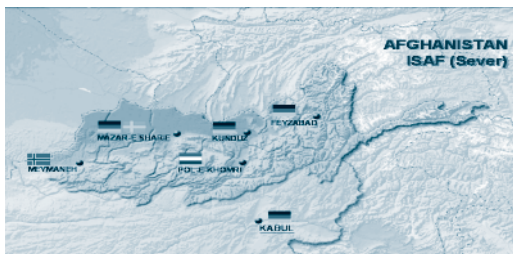
**Obr. 4:** Rozmístění a zásobování německého kontingentu v Afghánistánu v rámci mise ISAF

je transportován z nákladního letiště Trollelshagen k logistické základně v Mazar-e-Sharif 2× týdně. Základna logistiky Bundeswehru plní úkoly ve prospěch spojeneckých vojsk a je také jádrem představené základny pro spojenecké síly účastnící se na operaci ISAF. Ve městě Mazar-e-Sharif jsou kromě základny vybudovány i ubytovací kapacity pro vojska.

Základna sehrává pro zásobování nasazených německých jednotek v Afghánistánu důležitou úlohu. Nejvýznamnějším zařízením pro skladování leteckých pohonných hmot v polním skladu ve městě Mazar-e-Sharif je úložiště osmi pružných pryžových nádrží, každá o jmenovitém objemu 300 m<sup>3</sup>. Celková kapacita skladu je 2400 m<sup>3</sup>.

Prapor logistiky je odpovědný za skladování materiálu, provádí přepravu a zásobování německých jednotek do jejich prostorů rozmístění ve městech: Termez, Kábul, Kunduz a Fajzábád (Afghánistán).

Předpokladem pro úspěšné zabezpečení logistických potřeb jednotek Bundeswehru je souhra stacionární logistiky a mobilní logistiky v operačním prostoru nasazení vojsk. Nepostradatelná je součinnost s logistickými kapacitami a výkony spojenců a civilních dodavatelů.



**Obr. 5:** Dislokace částí německého kontingentu v Afghánistánu



**Obr. 6:** Obrněné vozidlo DINGO 2 a letoun Tornádo  
Recce určený k průzkumným úkolům

Ekonomika Spolkové republiky Německo úzce spolupracuje s logistikou Bundeswehru a podílí se na zabezpečení standardních i mimořádných požadavků vojsk. Tato spolupráce se nejvíce projevuje při vývoji, výrobě, podpoře a servisu zbraňových systémů, například u obrněných vozidel Dingo [2] a letounů Tornádo [3]. Obrněná vozidla Dingo a letoun Tornádo Recce jsou znázorněna na obr. 6. Cílem strategické transformace logistiky bylo dosažení sladění výkonů sil a prostředků logistiky.

Stacionární logistika zahrnuje na prvním místě logistické základny jak na domácím území, tak v zahraničí. Dosah působnosti logistiky je až do prostoru nasazení bojových jed-

notek. V součinnosti s touto částí logistiky působí podpora hostitelským státem (HNS) a civilními firmami. Logistické úlohy, zaměřené na nasazení ozbrojených sil se vyznačují značným přesahem a jsou důsledně centralizovány s cílem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti.

Speciální síly a prostředky logistiky s odpovídajícími schopnostmi, které nezahrnuje stacionární logistika, jsou začleněny do ozbrojených sil a tvoří logistiku nasazenou v zahraničí.

Rozdíly v zasazení jednotlivých kontingentů v zahraničí u pozemních sil, letectva a námořnictva vyžadují individuální logistická řešení, jakož i realizaci specifických logistických požadavků jednotlivých zbraňových systémů. Síly a prostředky ozbrojených sil představují druhý významný pilíř logistického systému. V současné době Bundeswehr koncentruje síly a prostředky logistiky na plnění úkolů v misích a operacích, přičemž těžištěm realizace podpory jednotek zůstává Afghánistán.

Z důvodu nedostatků času a elementární bezpečnosti přepravovaného materiálu bude Bundeswehr využívat také ekonomicky výhodnější dopravu po komunikacích nebo jižní trasu z Pákistánu. Po vyřešení diplomatických překážek v transitních státech a uzavření bilaterálních transitních dohod je naplánováno také využití přepravy materiálu po železnici severní cestou. Během nasazení průzkumných letadel Tornádo v dubnu roku 2007 byl koncept logistiky přizpůsoben i strategickému přemístění leteckých sil.

## 2. Logistické zásady a postupy materiálního zabezpečení vzdušných sil v Afghánistánu.

Na základě mandátu německého Spolkového sněmu z března roku 2007 bylo rozhodnuto o nasazení veškerých jednotek v Afghánistánu (zahraničf). Byl stanoven termín přepravy jednotek do Afghánistánu a doba dosažení jejich operačních schopností.

Ve městě Jagel (SRN) u průzkumné letky „Immelmann“ proběhla série konferencí k logistickému plánování.

Zde byly zpracovány logistické koncepce pro strategické přemístění letadel, materiálu a pro následné zásobování. Konferencí se zúčastnili zástupci jednotlivých velitelství Bundeswehru. Před rozvinutím zásobovacího systému bylo nutné provést rozsáhlé průzkumy v zemi možného nasazení logistických jednotek. Výsledky průzkumu v předpokládaných prostorech nasazení vyústily v koncepci materiálního zabezpečení vzdušných sil, která byla konkretizována směrnicí k přepravě leteckého materiálu a rozvinutí zásobovacího systému pro letadla Tornáda. Souběžně s vydaným rozhodnutím byl postaven kemp ve městě Marmal (Afghánistán) se základními ubytovacími a stravovacími kapacitami a zdravotnickým zařízením.

Kapacita základny logistiky byla přizpůsobena především požadavkům letectva, zásobování leteckým materiálem a skladování leteckých pohonných hmot. Na základě návrhů Centra logistiky přijalo Velitelství podpory ozbrojených sil rozhodnutí a operační postupy k řízení logistických procesů v následujících oblastech: velení logistiky, hospodaření s materiálem, údržba materiálu, provoz a doprava, jakož i plnění zvláštních úkolů logistiky, které jsou přizpůsobeny požadavkům nasazení letectva v Afghánistánu.

Prostřednictvím přijatých operačních postupů byla stanovena odpovědnost za logistické procesy a za řízení nepřetržitého zásobování jednotek nasazených v zahraničí. K realizaci politického rozhodnutí o misi v Afghánistánu přispěla intenzivní spolupráce průmyslových podniků a logistiky, jakož i vysoká připravenost logistických jednotek k plnění úkolů při nasazení mimo území Spolkové republiky Německo

Předpokladem pro plnění úkolů kontingentů v zahraničí je **strategická přeprava** jednotek, vojenské techniky a materiálu do operačního prostoru. V návaznosti na strategickou přepravu musí být zabezpečeno **nepřetržité zásobování** především leteckou dopravou s využitím i dalších druhů přeprav, jako je námořní a železniční doprava. Tím je zabezpečena *logistická udržitelnost* jednotek po celou dobu trvání operace. Přeprava nadrozměrných nákladů je prováděna v rámci prozatímní strategické letecké přepravy (SALIS – Strategic Airlift Interim Solution) s využitím strategických transportních letadel Antonov (An-124).

Na projektu SALIS se podílí 15 evropských zemí a Kanada. Stejně jako u projektu SALIS je zavedena alternativa pro strategickou námořní dopravu, která se realizuje námořními kapacitami Dánska v rámci projektu ARCHA. Převážná část materiálu, který je přepravován po moři, z hlediska hmotnosti nehraje významnou roli. Limitujícím faktorem při námořní přepravě materiálu je palubní podlahová plocha, a zejména tzv. Lanemeter, což je plocha 2,5 m<sup>2</sup> (1 × 2,5 m).

Dánsko zajišťuje podle smlouvy celkovou kapacitu 8000 m<sup>2</sup> pomocí tří lodí ve třech koloběžích. Z hlediska minimalizace nákladů na námořní dopravu jsou lodě pronajímány od civilních dopravců.

## Použitý materiál a metody

Na základě nově získaných poznatků o nové logistice bylo zkoumáno operační zasazení logistiky v rámci operace ISAF. Zkoumání logistických procesů a jevů v prostředí Bundeswehru bylo realizováno metodou zpracování literární rešerše, pozorování a konzultací. Metod bylo použito při rozhovorech a konzultacích k dané problematice se zástupci logistiky

na jednotlivých velitelských stupních k vytvoření relevantní představy o fázích realizace procesů logistické podpory, zejména při nasazení bojových jednotek v Afghánistánu.

Výzkum se týkal komplexní logistické podpory bojových jednotek Bundeswehru při nasazení v rámci operace ISAF v Afghánistánu. Koncepce nasazení logistiky Bundeswehru vychází z požadavku (ze schopností) kladených na jednotlivé logistické prvky poskytovat v požadované kvalitě služby, kdekoli ve světě. Konzultace byly vedeny metodou řízeného rozhovoru přímo u brigády logistiky v Delmenhorstu a Centra logistiky ve Wilhelmshavenu. Pomocí této metody byly popsány způsoby a postupy nasazení logistiky Bundeswehru v Afghánistánu (zahraničí).

Metoda analýzy byla uplatněna za účelem poznání a zhodnocení jednotlivých možností a schopností logistického centra a brigády logistiky při realizaci komplexního zabezpečení nasazených bojových jednotek v zahraničí. Pro vzájemné porovnání jednotlivých způsobů logistické podpory bylo využito metody komparace. V rámci vyvozování jednotlivých závěrů a sumarizace původních poznatků byly využity metody indukce, dedukce a syntézy.

## Současné směřování logistiky Bundeswehru

Na základě výzkumu je možné zřetelně pozorovat tendenci logistiky Bundeswehru k prosazení nového logistického systému. Systém logistiky v zahraničí je řízen Společným operačním velitelstvím Bundeswehru. Celkovou odpovědnost za logistickou podporu má Velitelství podpory ozbrojených sil, které provádí operační plánování a stanovuje úkoly pro Centrum logistiky Bundeswehru. Centrum logistiky je odpovědné za odbornou stránku a utváření celého logistického systému Bundeswehru. Provádí centrální plánování a realizaci veškerých logistických služeb s cílem dosáhnout snížení celkových logistických nákladů. Další snížení logistických nákladů přinese využívání dodavatelských firem. Bude se jednat především o náklady na dopravu, údržbu a opravy.

Strategií nového logistického systému je klíčové zaměření na služby útvarům a jednotkám rozmístěným v zahraničí, které jsou založeny na úplnosti dodávek, vysoké spolehlivosti dodání v kratších dodacích lhůtách.

Při zkoumání systému v Centru logistiky Bundeswehru ve Wilhelmshavenu jsme došli k názoru, že nový systém je založen na předpokladu, že organizační struktury logistiky se budou muset průběžně upravovat na základě zkušeností z jednotlivých operací.

Například je zřejmé, že kvůli zvýšení spotřeby pohonných hmot v místech působení bude muset logistika vybudovat další kapacity pro skladování pohonných hmot a optimalizovat své dodavatelské řetězce. Logistické polní sklady a zařízení na teritoriu Afghánistánu budou muset být více chráněny a zabezpečeny proti nepřátelským útokům Talibánu. Pozornost bude věnována ochraně zásobovacích konvojů s PHM přidělením doprovodných bojových vozidel, nasazením vrtulníků a bezpilotních prostředků.

## Závěr

Činnost logistiky Bundeswehru v zahraničí je prováděna na základě národních osvědčených zásad a postupů, které jsou neustále aktualizovány vzhledem k rychlému přizpůsobení měnící se situaci nasazených bojových jednotek působících mimo území Spolkové

republiky Německo. Bundeswehr se snaží zefektivnit a zhospodárnit svoji činnost, a to především přejímáním mechanismů využívaných v civilní podnikové sféře. Vliv moderních provozních systémů v podnikové sféře a záměr zvýšené identifikace zaměstnanců s armádou lze spatřovat v souvislosti se zavedením trvalého programu zlepšení kvality služeb. Důraz je kladen na racionalizaci ekonomických procesů v Bundeswehru, což se projevuje i užití spoluprací s domácím průmyslem v různých formách činnosti. Současný trend v poskytování služeb z hlediska zásobování PHM v plné míře směřuje ke standardizaci v rámci států NATO. To znamená sjednocení způsobu přejímky, přepravy, skladování a výdeje PHM do motorové techniky. Působení logistických jednotek v zahraničí podstatným způsobem ovlivňuje plnění úkolů bojovými jednotkami.

Velký význam při nasazení v zahraničí sehrává mnohonárodní logistika. Tendence směřují k prosazení soustředěné logistiky – focused logistics – při logistické podpoře menších uskupení (kontingentů). Charakteristickým rysem soustředěné logistiky je spojení logistických informací a dopravních technologií, rychlá krizová reakce, schopnost poskytování logistické podpory vojsk při veškerých bojových i nebojových činnostech. Logistická podpora vojskům v Afghánistánu je poskytována v průběhu hodin podle požadavků a úkoly jsou plněny s využitím menšího počtu logistických jednotek.

### Poznámky k textu:

- [1] Agentura NAMS je jedním z nejvýznamnějších prvků kooperativní logistiky poskytující služby nejen členským zemím Aliance, ale i zemím Partnerství pro mír. Jejím hlavním úkolem je poskytovat logistické služby související se zabezpečením zbraňových systémů výzbroje a výstroje, které jsou společné pro členské země NATO.
- [2] Obrněné vozidlo s dobrou ochranou proti minám vzniklo na podvozku automobilu Daimler Chrysler UNIMOG U 1550L ve spolupráci firem BWB a Kraus-Maffei Wegmann. Použitý podvozek z automobilu UNIMOG se osvědčil v těžkých podmínkách Afghánistánu. Obrněné vozidlo Dingo 2 může být transportováno vzdušnou cestou letouny C-160 Transall nebo Antonov An-124 Ruslan do prostoru nasazení.
- [3] Tornado Recce – speciálně upravená verze Tornado IDS pro luftwaffe určená k průzkumu. Stroje jsou vybavené dvojicí kamer Zeiss KS 153A, infračerveným skenerem, digitálním rekordérem a dalšími drobnými systémy.

### Literatura:

- LAHL, Kersten. Logistik für die Bundeswehr im Einsatz: Wie funktioniert das? *Wehrtechnik*, 2007, Jahrg. 2007, N. 2, s. 8-13. ISSN 0043-2172.
- WITZLEBEN von, Job. Trinkwasseraufbereitung bei der Bundeswehr. *Wehrtechnik*, 2007, Jahrg. 2007, N. 3, s. 114-117. ISSN 0043-2172.
- Das Streitkräfte-unterstützungskommando*. CPM-FORUM. BRD: Sankt Augustin, 2007.
- Global Security*. CPM. N. 2-2007. Germany: Sankt Augustin, 2007. ISSN 1614-3523.
- Global Security*. CPM. N. 3-2007. Germany: Sankt Augustin, 2007. ISSN 1614-3523.
- Logistikzentrum der Bundeswehr*. CPM-Forum. BRD: Sankt Augustin, 2006.
- Organisationsstruktur der Bundeswehr mit tschechischer Übersetzung*, Hürth, Juli 2009.
- Organisationsstruktur der Aemee der Tschechischen Republik mit deutscher Übersetzung*, Hürth, Juli 2009.
- Organisationsstruktur des Ministeriums der Verteidigung der Tschechischen Republik mit deutscher Übersetzung*, Hürth, Juli 2009.
- Organizační struktury logistiky Bundeswehru*, CD, Kolín nad Rýnem, 2007.
- Unterbringung im Einsatz*. CPM-FORUM. BRD: Sankt Augustin, 2006.
- Wehrtechnik*. Bonn: Mönch Verlag GmbH. ISSN 0043-2172.
- White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr*. Berlin 2006.

Podplukovník Ing. Vladimír Kovařík, MSc., Ph.D.

## Specifika geografického zabezpečení v souvislosti se změnami v misi KFOR

INFORMACE

*Armáda České republiky se účastní mírové mise NATO v Kosovu již od roku 1999 a v současné době působí v Kosovu již 15. kontingent AČR. Tento kontingent je součástí mnohonárodního úkolového uskupení Střed (MNTF-C – Multinational Task Force Center) a jednotky AČR jsou dislokovány na základně Šajkovac. Příslušníci AČR pracují zároveň i v řídicích a odborných funkcích na velitelství KFOR v Prištině a na velitelství MNTF-C v Lipljanu. Geografická služba AČR (GeoSI) již od roku 2003 pravidelně obsazuje geografická místa na velitelství KFOR v Prištině.*

### Vymezení geografického zabezpečení

Forma a obsah geografického zabezpečení jsou v základních vnitřních dokumentech KFOR vymezeny jako zabezpečení operačních map a digitálních geografických informací a poskytování poradenství, analýz terénu, speciálních mapových produktů, geodetických měření a dalších požadovaných geografických informací. Podobnou formulaci lze najít jak v základních dokumentech NATO, jako je například *Alianční geografická politika*, [1] tak ve standardních postupech (SOP – Standard Operating Procedures) jednotlivých operací a velitelství NATO. Výjimkou není ani definice zakotvená v geografické politice Evropské unie, [2] která proklamovanou podporu váže na plánování a provádění aktivit spojených s evropskou bezpečností a obrannou politikou.

### Struktura GEO v KFOR

Nedílnou součástí struktury sekce J2 velitelství KFOR je **geografické oddělení (HQ KFOR J2 Geo Section)**. V jeho čele stojí geografický důstojník (Chief Geospatial Officer) v hodnosti major nebo podplukovník (OF-3/OF-4 podle označení NATO). Od roku 2003 tuto pozici obsazuje GeoSI každý druhý rok střídavě s francouzskou geografickou službou. Podle stejného systému je českým geografem obsazována i pozice databázového manažera (Geo Database Manager) v hodnosti nadporučík nebo kapitán (OF-2). Nicméně na základě vzájemné dohody české a francouzské strany jsou poslední tři roky obě uvedené pozice obsazovány v každé rotaci výhradně specialisty GeoSI. Na těchto pozicích se od začátku vystřídalo celkem již 16 příslušníků GeoSI.

Dalšími pozicemi v rámci geografického oddělení jsou vedoucí skladu map (Chief Map Depot) vykonávající zároveň funkci zástupce geografického důstojníka, analytik (Geo Analyst) a starší analytik (Senior Geo Analyst). Pozici vedoucího skladu map zastává civilní zaměstnanec NATO, oba analytici jsou vždy Francouzi v praporčických hodnostech (OR-4 až OR-8). V červenci roku 2009 byla v tabulkách počtů oddělení vytvořena rovněž pozice geografický manažer (Geospatial Manager), která byla „bido-  
vána“ armádou USA, nicméně dosud stále není obsazena. Tato pozice je klíčová zejména s ohledem na systém CoreGIS, který bude poskytovat centralizované geografické služby

uživatelům v NATO a systémům velení a řízení. V současnosti je zaváděn na většinu velitelství a do operací NATO a měl by tak být instalován i v KFOR. Správa databáze, kterou přináší CoreGIS, je natolik náročná, že to vyžaduje speciálně a dlouhodobě školené odborníky.

Kromě příslušníků geografického oddělení na velitelství KFOR jsou geografickému důstojníkovi odborně podřízeni rovněž geografičtí specialisté na velitelstvích mnohonárodních úkolových uskupení (MNTF – Multinational Task Force) operujících na území Kosova. Každé z těchto velitelství má vlastní geografickou buňku (Geo Cell), jejíž personál poskytuje vždy jeden z členských států vysílajících svůj kontingent do konkrétního úkolového uskupení. Odpovědnost jednotlivých států za činnost geografických buněk je v následujícím přehledu velitelství a jejich dislokací:

- MNTF-C (Multinational Task Force Center) Lipljan – Švédsko,
- MNTF-N (Multinational Task Force North) Novo Selo – Francie,
- MNTF-W (Multinational Task Force West) Peč – Itálie,
- MNTF-E (Multinational Task Force East) Uroševac – USA,
- MNTF-S (Multinational Task Force South) Prizren – Německo,

## Způsoby prezentování výstupů

Náčelníci geografických buněk všech výše uvedených velitelství mnohonárodních úkolových uskupení zpracovávají pravidelná týdenní hlášení, tzv. Topositrep, která zasílají elektronickou poštou geografickému důstojníkovi. Tomu tyto informace slouží k udržování přehledu o aktivitách a produkci podřízených geografických buněk, zejména pak o množství a druhích vydávaných map a o množství vytvářených geografických produktů. geografické buňky jsou zásobovány spotřebním materiálem z prostředků jednotlivých velitelství, topografické a většinu speciálních map však odebírají z centrálního skladu map (TMD – Theatre Map Depot) na velitelství KFOR v Prištině. Velká množství vydaných map vykázaná v některém z Topositrep pak mohou pomoci geografickému důstojníkovi včas reagovat na potřebu doplnění zásob příslušných mapových listů konkrétní geografické buňky například v souvislosti se střídáním národních kontingentů příslušného MNTF.

Pro zajištění pravidelných kontaktů, předávání informací, poskytování dat a aktualizovaných produktů geografickým buňkám organizuje geografický důstojník pravidelnou měsíční poradu, tzv. Geomeeting. Z důvodu hlubšího poznání aktuální situace a odborných problémů na jednotlivých velitelstvích bývá zpravidla každá porada organizována na jiném velitelství. To geografickému důstojníkovi a příslušníkům oddělení, kteří se porady účastní, umožňuje mimo jiné i osobně se seznámit s pracovním prostředím a s terénem, ve kterém geografické buňky pracují.

Geografický důstojník zpracovává měsíční hlášení, tzv. Geositrep, které odesílá geografickému důstojníkovi nadřízeného velitelství, kterým je Velitelství společných sil NATO v italské Neapoli (JFC NP – Joint Force Command Naples). V tomto hlášení rekapituluje činnost geografického oddělení za uplynulý měsíc, zveřejňuje nově vytvořené nebo aktualizované produkty, případně upozorňuje na problémy, které vyžadují pomoc z nadřízené úrovně. Mezi standardní body Geositrep patří například následující:

- klíčové události,
- kritické problémy,

- situace podřízených geografických buněk,
- nově získaná nebo vytvořená data,
- nově vytvořené nebo aktualizované produkty,
- požadavky na nová data a mapy,
- plánované aktualizace produktů,
- spotřeba map,
- skartace map,
- klíčové projekty,
- současné kapacity: technické vybavení, personál,
- porady, návštěvy, jednání.

V průběhu roku má geografický důstojník další pravidelná odborná jednání. Zpravidla třikrát ročně se účastní balkánské koordinační porady (Balkans Geo Coordination Meeting). Tuto poradu svolává, organizuje a řídí geografický důstojník z JFC NP. Porady se vždy účastní také geografický důstojník mise EUFOR v Sarajevu, příslušníci geografického pracoviště v SHAPE v belgickém Monsu a specialisté agentury NC3A (NATO Consultation, Command and Control Agency) v nizozemském Haagu pracující ve prospěch misí KFOR a EUFOR.

Jednou ročně, zpravidla v červnu, se geografický důstojník účastní geografické konference NATO (NGC – NATO Geospatial Conference) na velitelství NATO v Bruselu. A v neposlední řadě se několikrát ročně podílí na organizování společných pracovních jednání mezi geografickým oddělením KFOR a geografickým týmem NC3A, která probíhají střídavě v Prištině a v sídle agentury v Haagu.

## Změny ve formě a obsahu geografického zabezpečení

Hlavní odborné úkoly geografického oddělení, vybavení výpočetní technikou a specializovanými programovými aplikacemi, používané mapové podklady a datové zdroje, a zejména hlavní vytvářené produkty již byly popsány dříve, [3, 4]. V souvislosti se zlepšením bezpečnostní situace v Kosovu a s přechodem KFOR do stavu Deterrent Presence však postupně došlo ke znatelnému posunu zejména ve formě a obsahu geografického zabezpečení. Snaha Aliance o rozšíření pomoci Kosovu se projevuje prohlubující se spoluprací KFOR s různými kosovskými institucemi. To mimo jiné přivádí na geografické oddělení jiné zákazníky než bývalo dříve obvyklé a jejichž požadavky je nejen obtížné, ale někdy i nemožné uspokojit.

## Tradiční a noví zákazníci

Nejčastějšími zákazníky jsou samozřejmě příslušníci velitelství KFOR. Od těch s nejvyšší prioritou, tedy pracovníků týmu velitele KFOR (zástupci, pobočníci, političtí a právní poradci) až po příslušníky jednotlivých sekcí a ostatních samostatných či menších složek velitelství (kancelář pro vnější vztahy, vojensko-civilní záležitosti atd.). Tito za produkty ani za materiál neplatí, veškeré náklady jdou na vrub velitelství KFOR.

Další skupinou zákazníků jsou příslušníci velitelství a národních kontingentů jednotlivých MNMF. Ti by měli být zabezpečováni geografickými buňkami příslušných velitelství MNMF, v praxi však často vyžadují podporu přímo na geografickém oddělení

velitelství KFOR. Odebrané mapy a další geografické produkty jsou v těchto případech účtovány jednotlivým státům v rámci systému NATO Contribution Budget.

Dále jsou to kontraktóři KFOR, kontraktóři národních kontingentů, příslušníci mise OSN v Kosovu (UNMIK – United Nations Interim Administration Mission in Kosovo), příslušníci mise Evropské unie EULEX (European Union Rule of Law Mission in Kosovo), pracovníci mezinárodních organizací, pracovníci velvyslanectví akreditovaných v Kosovu a další. Tito zákazníci musí za odebrané produkty platit v hotovosti podle platného ceníku, vytvořeného sekcí J8 velitelství KFOR.

Zcela novou skupinou zákazníků, kteří se obracejí na geografické oddělení přímo nebo přes prostředníky z velitelství KFOR, jsou pak různé kosovské státní instituce, bezpečnostní složky apod. Vzhledem k momentálně platným předpisům však nemají nárok na žádné standardní produkty. Tito zákazníci to dobře vědí, nicméně se nevzdávají a neustále hledají cesty jak dosáhnout svého cíle. I prostřednictvím příslušníků velitelství KFOR, kteří se v pravidlech poskytování produktů neorientují.

## Problematické zakázky

V souvislosti s intenzivnějšími kontakty KFOR a kosovských institucí se projevil nárůst požadavků na geografické zabezpečení institucí a zákazníků mimo KFOR. To přineslo celou řadu zcela nových problémů, zejména proto, že splnění uvedených požadavků by bylo v rozporu s platnými standardními postupy velitelství KFOR nebo smlouvami uzavřenými mezi NATO a poskytovateli map a geografických dat. Zde se nejedná o problém se stupněm utajení požadovaných geografických dat a produktů, ale o jejich tzv. uvolnitelnost. Tento rozpor lze označit jako **security classification vs. releasability**.

Ta jednodušší část rozhodovacího procesu, zda vydat požadovaný produkt, či ne, spočívá v ověření příslušného stupně bezpečnostní prověrky NATO. Pokud zákazník tuto podmínku nesplňuje, nemá nárok na klasifikované produkty. Tou složitější částí je posouzení, zda zákazník má nárok dostat produkt s ohledem na požadavky na uvolnitelnost, stanovenými konkrétními poskytovateli produktů. Většina požadavků od „nových“ zákazníků se týká topografických map, které sice nenesou žádný stupeň utajení, bohužel však žádný z uvedených zákazníků nespádá do seznamu oprávněných příjemců těchto produktů.

A opět bohužel, tento fakt je těžko pochopitelný pro některé vysoké funkcionáře velitelství KFOR, kteří vyvíjejí tlak na geografického důstojníka, aby požadavkům vyhověl. Právě z důvodu narůstající a z nejvyšších míst Aliancí oficiálně deklarované podpory kosovských institucí. Přesto to není možné a podlehnutí těmto tlakům by znamenalo vážné porušení smluv s poskytovateli produktů. A není to možné ani v případech, kdy by se to zdálo logické i z hlediska činnosti samotného KFOR.

Příkladem může být požadavek hasičského sboru v Prizrenu na standardní topografické mapy, které by jim umožňovaly koordinovat předávání souřadnic požárů při spolupráci se složkami záchranářů z velitelství MNTF-S, nebo podobný požadavek oblastních úřadoven kosovské policie pro usnadnění spolupráce se složkami mezinárodní vojenské policie na velitelstvích MNTF. Do doby než zmíněné kosovské instituce samy vstoupí do kontaktu s poskytovateli produktů nebo dojde k úpravě smluv mezi NATO a těmito poskytovateli, bude nutné uvedené požadavky odmítat.

Naprosto stejný problém s uvolňováním produktů je i v případě požadavků přicházejících od UNMIK, EULEX, mezinárodních organizací apod. Ani tito zákazníci nemohou být za současného stavu uspokojeni, neboť většina geografických dat, map a ostatních produktů poskytovaných geografickým oddělením podléhá režimu „KFOR Use Only“.

Jiným specifickým problémem, se kterým se geografické oddělení potýká, je i komplikovaná spolupráce s některými kosovskými institucemi. Některé příklady z nedávné minulosti ukazují, jak se relativně mladé kosovské instituce rychle učí a snaží se ze spolupráce s KFOR vytěžit maximum.

V minulých letech geografické oddělení několikrát nakoupilo digitální letecké měřické snímky od Kosovského katastrálního úřadu (KCA – Kosovo Cadastral Agency). Čím menší bylo území, které snímky pokrývaly, tím vyšší byla jejich cena. Přitom pokaždé byly výsledky kampaně leteckého měřického snímkování předány KCA bezplatně jako dar v rámci podpory nezávislosti Kosova některými z institucí EU nebo dárcovským členským státem EU. V jiném případě geografické oddělení muselo ustoupit od nákupu vektorových dat zobrazujících hranice kosovských municipalit a katastrálních zón kvůli přemrštěným finančním požadavkům KCA.

Jiným příkladem je požadavek kosovského Ministerstva zemědělství, lesů a rozvoje venkova na aktuální družicové snímky ve vysokém rozlišení pokrývající celé území Kosova, a to bezplatně, s odkazem na deklarovanou podporu Kosova ze strany NATO.

## Závěr

Obecně je geografické zabezpečení definováno stejně na všech geografických pracovištích v misích i na velitelstvích NATO. Konkrétní forma a obsah jsou ovlivněny příslušným stupněm velení a prostředím, ve kterém je geografické zabezpečení poskytováno. V Kosovu jsou současné změny ve formě a obsahu způsobeny vývojem bezpečnostní situace a posunem v úkolech KFOR.

Geografická místa na velitelství KFOR obsazovaná geografickou službou AČR jsou poměrně prestižní a zodpovědná, samotná pozice geografického důstojníka i značně viditelná v rámci celé geografické komunity NATO. Kvalitní a zodpovědný přístup k plnění povinností na těchto pozicích v každém případě přináší AČR kladné body v rámci celé Aliance.

## Literatura:

- [1] MC 296/I (Final) – NATO Geospatial Policy, 03 Feb 2006.
- [2] DOLEŽALOVÁ, Zdeňka. Z geografova deníku o misi KFOR. *Vojenský geografický obzor*, č. 2, 2007, s. 12-17.
- [3] KOVÁŘÍK, Vladimír. Geospatial Support in the European Union Military Staff. In Sborník mezinárodní konference „*Geodetické siete a priestorové informácie*“ konané 29.-31.10.2007. Pribylina, Slovensko: Slovenská spoločnosť geodetov a kartografov, 2007, s. 169-176, ISBN 978-80-969757-5-4.
- [4] SKLADOWSKI, Jiří. Činnost geografického důstojníka v misi KFOR. *Vojenský geografický obzor*, č. 2, 2007, s. 18-22.

Mgr. Miloslav Havlín, Ph.D.

## Agentury v rámci bývalého „druhého pilíře“ Evropské unie

### INFORMACE

*Zahraniční politika, bezpečnost a obrana v minulosti patřily a i nadále patří do okruhu záležitostí u nichž členské státy Evropské unie (dříve Evropských společenství) zatím nespojují svojí národní suverenitu a ponechávají si nad nimi nezávislou kontrolu. To však neznamená, že by mezi členskými státy v těchto oblastech neexistovala institucionalizovaná spolupráce. V souvislosti s přijetím Smlouvy o Evropské unii v roce 1992 v Maastrichtu (vstoupila v platnost dne 1. listopadu 1993) [1] došlo k vytvoření společné zahraniční a bezpečnostní politiky, tzv. druhého pilíře Evropské unie. Poněvadž pro postupy v rámci společné zahraniční a bezpečnostní politiky se rozhodujícím právním základem stal mezivládní charakter spolupráce mezi členskými státy, jednalo se o tzv. nekomunitární pilíř Evropské unie. Tuto povahu si společná zahraniční a bezpečnostní politika prakticky zachovala i po 1. prosinci 2009, kdy nabyla platnost Lisabonská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii a Smlouvu o založení Evropského společenství z roku 2007, [2] která mj. zrušila třípilířovou strukturu Evropské unie.*

Předmět úpravy společné zahraniční a bezpečnostní politiky je vzhledem k jejímu charakteru velice široce vymezen, což zcela logicky vyžaduje zabezpečení plnění stanovených úkolů kvalitním a účinným institucionálním systémem. Na činnostech v oblasti společné zahraniční a bezpečnostní politiky se tak proto podílejí nejenom hlavní orgány Evropské unie jako např. Rada Evropské unie, ale i další orgány a instituce. Významné postavení zde sehrávají rovněž agentury.

Agentury a výkonné agentury jsou speciální orgány s vymezenou působností, vlastní právní subjektivitou a finanční samostatností, které na rozdíl od orgánů Evropské unie nejsou ustaveny zakládacími smlouvami (výjimku představuje Zásobovací agentura Euratomu), ale samostatným právním aktem. V současnosti existují více než tři desítky agentur a výkonných agentur, přičemž tři z nich — Ústav Evropské unie pro studium bezpečnosti, Satelitní středisko Evropské unie a Evropská obranná agentura — byly zřízeny za účelem plnění konkrétních technických, vědeckých a řídicích úkolů v rámci společné zahraniční a bezpečnostní politiky Evropské unie.

### Ústav Evropské unie pro studium bezpečnosti

Ústav Evropské unie pro studium bezpečnosti (EUISS – European Union Institute for Security Studies) byl na základě společné akce Rady Evropské unie č. 2001/554/SZBP [3] vytvořen k 1. lednu 2002 jako samostatná agentura, která nereprezentuje ani nehájí žádné jednotlivé národní zájmy. Jejím účelem je napomáhat při vytváření společné obranné kultury Evropy, obohacovat strategické diskuze a systematicky podporovat zájmy Evropské unie v oblasti společné zahraniční

a bezpečnostní politiky. Politický dohled na činnost Ústavu Evropské unie pro studium bezpečnosti provádí politický a bezpečnostní výbor, [4] aniž je dotčena vědecká nezávislost ústavu při výzkumné činnosti a pořádání seminářů. Ústav Evropské unie pro studium bezpečnosti přispívá k rozvoji společné zahraniční a bezpečnostní politiky čtyřmi způsoby:

- a) organizováním výzkumu a diskuzí závažných bezpečnostních a obranných otázek, jež jsou pro Evropskou unii významné,
- b) výhledovými analýzami pro Radu Evropské unie a vysokého představitele Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku, [5]
- c) rozvojem transatlantického dialogu o všech otázkách bezpečnosti mezi evropskými zeměmi, Kanadou a Spojenými státy americkými s cílem prohloubit transatlantickou spolupráci a zajistit oboustranný přínos v otázkách bezpečnosti,
- d) poskytováním stáží za účelem rozšiřování sítě výměnných kontaktů s jinými výzkumnými ústavy a skupinami odborníků uvnitř Evropské unie i mimo ni.

Výsledky činnosti Ústavu Evropské unie pro studium bezpečnosti jsou při zachování unijních pravidel pro ochranu utajovaných informací co nejvíce rozšiřovány; k tomu účelu slouží zejména různé druhy bezplatných publikací, jako např. *Chaillot Papers*, *Occasional Papers*, *Newsletters* nebo *Books*.

V rámci institucionální struktury Ústavu Evropské unie pro studium bezpečnosti vykonávají činnost tyto orgány:

- **správní rada** – které předsedá vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku, se skládá z jednoho zástupce jmenovaného každým členským státem a z jednoho zástupce jmenovaného Evropskou komisí; správní rada především schvaluje roční a dlouhodobý plán činnosti ústavu, roční rozpočet a jmenuje ředitele,
- **ředitel** – jmenovaný správní radou ze státních příslušníků členských států na období tří let s možností prodloužení jeho funkčního období o dva roky; ředitel nese odpovědnost např. za výběr všech ostatních zaměstnanců (administrativních pracovníků a výzkumníků), přípravu návrhu ročního plánu činnosti, každodenní řízení činnosti ústavu, nebo přípravu zprávy o příjmech a výdajích a provádění rozpočtu ústavu.

Sídlo Ústavu Evropské unie pro studium bezpečnosti se nachází v Paříži (Francie).

## Satelitní středisko Evropské Unie

Rovněž Satelitní středisko Evropské unie (EUSC – European Union Satellite Centre) vzniklo k 1. lednu 2002 jako samostatná agentura zřízená na základě společné akce Rady Evropské unie č. 2001/555/SZBP [6] a jeho účelem je napomáhat při rozhodování Evropské unie v oblasti společné zahraniční a bezpečnostní politiky, zejména pak evropské bezpečnostní a obranné politiky, poskytováním informací vyplývajících z analýz družicových snímků a průvodních údajů, včetně příslušných leteckých snímků. Vytvoření Satelitního střediska Evropské unie představuje významný přínos

k posílení společné zahraniční a bezpečnostní politiky, zvláště při sledování krizí a předcházení konfliktům.

Kromě výše uvedených činností Satelitní středisko Evropské unie také řídí výzkumné a rozvojové projekty a uskutečňuje vzdělávání odborných pracovníků v oblasti digitálních geografických informačních systémů a snímkových analýz.

Satelitní středisko Evropské unie vykonává svojí činnost pod politickým dohledem politického a bezpečnostního výboru, který zároveň vydává pro vysokého představitele Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku směrnici o prioritách Satelitního střediska Evropské unie. Vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku pak vymezuje směr činnosti Satelitního střediska Evropské unie, aniž by tím byly dotčena odpovědnost správní rady a ředitele střediska. O plnění tohoto úkolu podává vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku nejméně jednou za šest měsíců příslušnou zprávu politickému a bezpečnostnímu výboru.

Organizační strukturu Satelitního střediska Evropské unie tvoří:

- a) **správní rada** – jíž předsedá vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku, se skládá z jednoho zástupce jmenovaného každým členským státem a z jednoho zástupce jmenovaného Evropskou komisí; správní rada zejména schvaluje roční a dlouhodobý plán činnosti střediska, roční rozpočet a jmenuje ředitele,
- b) **ředitel** – jmenovaný správní radou ze státních příslušníků členských států na období tří let s možností prodloužení jeho funkčního období o dva roky; do odpovědnosti ředitele náleží např. příprava návrhu ročního plánu činnosti, každodenní řízení činnosti střediska, personální záležitosti nebo příprava zprávy o příjmech a výdajích a provádění rozpočtu střediska.

Sídlem Satelitního střediska Evropské unie je Torrejón de Ardoz nedaleko Madridu (Španělsko).

## Evropská obranná agentura

Evropská obranná agentura (EDA – European Defence Agency) byla zřízena společnou akcí Rady Evropské unie 2004/551/SZBP, [7] aby napomáhala členským státům v oblasti rozvoje obranných schopností a s tím spojeného výzkumu, pořízování vojenských materiálů a zbrojního průmyslu. Při své činnosti je Evropská obranná agentura podřízena Radě Evropské unie (působí pod jejím politickým dohledem) a jedná v rámci jednotného institucionálního rámce Evropské unie na podporu společné zahraniční a bezpečnostní politiky a společné bezpečnostní a obranné politiky, aniž jsou dotčeny působnosti orgánů Evropské unie a útvarů Rady Evropské unie. O své činnosti podává Evropská obranná agentura dvakrát do roka (květen a listopad) zprávy Radě Evropské unie.

Cílem Evropské obranné agentury je podporovat Radu Evropské unie a členské státy v jejich úsilí o zlepšení obranných schopností Evropské unie v oblasti řešení krizí a podporovat evropskou bezpečnostní a obrannou politiku v současném stavu a v rámci budoucího vývoje.

Evropská obranná agentura vyvíjí činnost v těchto čtyřech hlavních oblastech:

1. Rozvoj obranných schopností v oblasti krizového řízení (např. zjišťování budoucích potřeb obranných schopností Evropské unie v kvantitativním i kvalitativním vyjádření ve spolupráci s příslušnými útvary rady Evropské unie s využitím mechanismu rozvoje schopností nebo podpora a koordinace harmonizace v oblasti vojenských potřeb).
2. Podpora a posílení evropské spolupráce ve vyzbrojování (např. činnost v zájmu koordinace stávajících programů prováděných členskými státy nebo podpora nákladově efektivních a výkonných výběrových řízení zjišťováním a šířením osvědčených postupů).
3. Práce na posílení obranné průmyslové a technologické základny a vytváření mezinárodně konkurenceschopného evropského trhu s vojenskými materiály (např. rozvoj vhodných politik a strategií nebo usilování o rozvoj a harmonizaci vhodných pravidel a nařízení na úrovni Evropské unie).
4. Zesílení účinnosti evropského obranného výzkumu a technologie (např. podpora efektivněji zaměřeného společného obranného výzkumu a technologie nebo řízení smluv o obranném výzkumu a technologii).

Institucionální strukturu Evropské obranné agentury tvoří:

- a) vedoucí agentury,
- b) řídicí výbor,
- c) výkonný ředitel.

Vedoucím agentury je vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku, který odpovídá za celkovou organizaci a fungování Evropské obranné agentury a zajišťuje, aby jemu podřízený **výkonný ředitel** prováděl obecné pokyny vydané Radou Evropské unie a rozhodnutí řídicího výboru.

Postavení rozhodovacího orgánu zaujímá **řídicí výbor**, který se skládá z jednoho zástupce každého zúčastněného členského státu, zmocněného přijímat závazky za svou vládu (zpravidla ministři obrany zúčastněných členských států), a ze zástupce Evropské komise.

Zasedání řídicího výboru svolává a zároveň jim předsedá vedoucí agentury. Do působnosti řídicího výboru patří např. schvalovat zprávy předkládané Radě Evropské unie, schvalovat roční pracovní program Evropské obranné agentury na následující rok, přijímat pokyny pro sjednávání správních ujednání vedoucím agentury, přijímat jednací řád Evropské obranné agentury, schvalovat roční účetní závěrku a rozvahu nebo jmenovat výkonného ředitele a jeho náměstka.

Výkonného ředitele (a jeho náměstka) jmenuje řídicí výbor na návrh vedoucího agentury na dobu tří let, přičemž může jejich funkční období prodloužit o dva roky. Výkonný ředitel je podřízen vedoucímu agentury a odpovídá mj. za zajištění provádění ročního pracovního programu Evropské obranné agentury, přípravu návrhu ročního obecného rozpočtu, přípravu zpráv předkládaných Radě Evropské unie, běžné řízení Evropské obranné agentury a veškeré personální záležitosti.

Na činnosti Evropské obranné agentury se podílejí všechny členské státy Evropské unie s výjimkou Dánska, které stojí mimo program evropské bezpečnostní a obranné politiky. Způsob financování Evropské obranné agentury je založen na systému

příspěvků zúčastněných členských států, jejichž výše se odvozuje od hrubého domácího produktu podle stejných kritérií jako v případě příspěvků do rozpočtu Evropské unie. V současné době nejsou příspěvky mimořádně velké. Např. rozpočet samotné Evropské obranné agentury činil na rok 2008 27,6 milionu euro. Evropská obranná agentura má sídlo v Bruselu (Belgie).

## Závěr

Dosavadní výsledky činnosti výše uvedených agentur v oblasti bývalého druhého pilíře Evropské unie jednoznačně prokázaly opodstatněnost jejich existence.

Na rozdíl od členských států, které se předmětnými otázkami zabývají zpravidla odděleně, však agentury uplatňují při plnění konkrétních technických, vědeckých a řídicích úkolů v rámci společné zahraniční a bezpečnostní politiky „unijní“ pohled.

Dalším významným faktorem ve vztahu k těmto agenturám je skutečnost, že vysoký představitel Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku předkládá Radě Evropské unie periodickou zprávu o fungování jednotlivých agentur a podle potřeby ji doplňuje o náležitá doporučení za účelem jejich dalšího rozvoje.

## Poznámky k textu a literatura:

- [1] *Úřední věstník Evropských společenství C 191* ze dne 29. července 1992, str. 1.
- [2] *Úřední věstník Evropské unie C 306* ze dne 17. prosince 2007, str. 1.
- [3] Společná akce Rady Evropské unie 2001/554/SZBP ze dne 20. července 2001 o zřízení Ústavu Evropské unie pro studium bezpečnosti, *Úřední věstník Evropských společenství L 200* ze dne 25. července 2001, str. 1, ve znění společné akce Rady Evropské unie 2006/1002/SZBP ze dne 21. prosince 2006, kterou se mění společná akce Rady Evropské unie 2001/554/SZBP, *Úřední věstník Evropské unie L 36* ze dne 8. února 2007, str. 66.
- [4] **Politický a bezpečnostní výbor** byl vytvořen jako stálý pomocný orgán Rady Evropské unie pro oblast společné zahraniční a bezpečnostní politiky v lednu 2001 v návaznosti na změny obsažené v Niceské smlouvě z roku 2001.
- [5] Do vytvoření funkce vysokého představitele Evropské unie pro zahraniční věci a bezpečnostní politiku Lisabonskou smlouvou vykonával tuto činnost generální tajemník Rady Evropské unie-vysoký představitel pro společnou zahraniční a bezpečnostní politiku.
- [6] Společná akce Rady Evropské unie 2001/555/SZBP ze dne 20. července 2001 o zřízení Satelitního střediska Evropské unie, *Úřední věstník Evropských společenství L 200* ze dne 25. července 2001, str. 5, ve znění společné akce Rady Evropské unie 2006/998/SZBP ze dne 21. prosince 2006, kterou se mění společná akce Rady Evropské unie 2001/555/SZBP, *Úřední věstník Evropské unie L 29* ze dne 3. února 2007, str. 23, a společné akce Rady Evropské unie 2009/834/SZBP ze dne 10. listopadu 2009, kterou se mění společná akce Rady Evropské unie 2001/555/SZBP, *Úřední věstník Evropské unie L 299* ze dne 13. listopadu 2009, str. 18.
- [7] Společná akce Rady Evropské unie 2004/551/SZBP o zřízení Evropské obranné agentury ze dne 12. července 2004, *Úřední věstník Evropské unie L 245* ze dne 17. července 2004, str. 17.

Podplukovník Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

## Profesionální bezpečnostní instituce a problém rizika demografického vývoje – příklad ozbrojených sil České republiky

**VOJENSKÝ  
PROFESIONÁL**

*Klíčové výkonné instituce bezpečnostního sektoru v České republice fungující na zaměstnaneckém principu se od roku 2008 potýkají s nedostatkem uniformovaného personálu. Zdá se, že náborové kampaně nejsou tak účinné, jak by si jejich autoři přáli. Vzhledem k tomu, že pro povolání do služebního poměru platí daleko přísnější kritéria pro výběr personálu, jde o jeden z vlivů demografického stárnutí české populace. Bezpečnostním sborům i ozbrojeným silám se totiž zmenšuje základna pro jejich doplňování představovaná osobami ve věku 15-24 let. V případě existence vln hromadných odchodů z některé z národních bezpečnostních institucí, jak tomu bylo v případě Policie ČR, může v takové situaci dojít k omezení jejich požadovaných operačních schopností.*

### Úvod

Jednou ze zásadních výzev, které Evropská unie bude v budoucnu čelit, je demografické stárnutí populace jednotlivých členských zemí. [1, 2] Demografické stárnutí populace bude rovněž ovlivňovat sektor bezpečnosti. Nepříznivý demografický vývoj je proto jedním z rizik, s kterým se budou potýkat především národní profesionální bezpečnostní instituce. [3] Armády, policejní a hasičské záchranné sbory se budou muset vyrovnat se zúžením tradiční demografické základny pro jejich doplňování. Tu tradičně tvořili muži ve věku 18 až 24 let, potenciálně muži ve věku 15 až 17 let. Jak ukazuje vývoj v České republice, hlavně pro plně profesionální ozbrojené síly bude daleko náročnější než dnes konkurovat na trhu práce u cílové skupiny osob (kohorty) ve věku 15 až 24 let. Oficiální dokumenty Ministerstva obrany, [4, 5, 6] ani dokumenty Ministerstva vnitra však doposud problému demografického stárnutí populace nevěnovaly takovou pozornost, kterou by si zasloužilo plnění usnesení vlády České republiky č. 485 z 15. 5. 2002, o Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007, ačkoliv se již od roku 1996 cílová skupina osob vhodných pro nábor do bezpečnostních sborů a ozbrojených sil neustále zmenšuje.

Cílem studie je na příkladu ozbrojených sil České republiky ukázat problém rizika demografického vývoje pro fungování národních profesionálních bezpečnostních institucí v situaci demografického stárnutí populace. Mzdová konkurence na trhu práce není předmětem článku a případná kvantifikace platů by šla již nad jeho rámec.

### 1. Demografický vývoj v České republice

Přestože poslední oficiální vládní dokument určený jako řídicí dokument reformy ozbrojených sil České republiky [6] smířlivě hovoří o tom, že:

*„Počet obyvatelstva ve věku 20 až 29 let, který je pro vstup do OS ČR optimální, poklesne do roku 2014 přibližně o 200 000, tedy zhruba na 1 185 775 osob (nejsou*

kalkulovány počty cizinců s dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR). Tento počet je dostatečný pro obměnu personálu resortu pravidelným nábořem, který se bude po dosažení cílových počtů pohybovat ročně maximálně do 2000 osob.“ – ani do konce roku 2008 se nepodařilo dosáhnout počtů vojáků z povolání předjímaných opraveným projektem profesionalizace ozbrojených sil České republiky z roku 2003. [5]

Stejně tak navzdory kampani „Pomáhat a chránit“ není Policie České republiky, potýkající se s odlivem policistů po vstupu zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, do plné účinnosti, schopna doplnit své stavy na optimální počet. [7]

Příčinu tohoto stavu není třeba vždy hledat v konkurenceschopnosti bezpečnostních institucí na trhu práce (finanční ohodnocení), ale spíše v **nepříznivém demografickém vývoji**. Ten lze totiž v tomto případě považovat za primární činitel. Pro zájemce o vojenskou službu jsou platy dostatečné. Jinak by se tito lidé přece do armády nehlásili. Navíc se ukazuje, že velká část zájemců není schopna projít zdravotně a fyzicky, a s tím skutečně nemá plat cokoliv co do činění. [8]

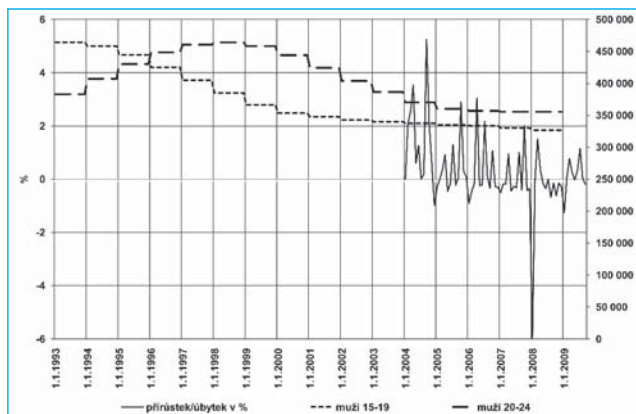
Na riziko demografického vývoje pro český bezpečnostní sektor upozorňoval již v roce 1995 kolektiv výzkumníků Vojenské akademie v Brně vedený Vladimírem Čechem. [9] Tehdy vytvořený model byl dále zdokonalován a na problém, jeho náklady i strategii oslabení vlivů vývoje demografických charakteristik české populace Čech veřejně upozorňoval jak před začátkem úvah o profesionalizaci Armády České republiky, [10] tak také v jejím průběhu. [11]

Publikované studie ukazovaly na potřebu vybudování nového rekrutačního systému, který zvýší efektivnost vytěžování rekrutačního zdroje. K tomu však nedošlo, ačkoliv na datech tehdy bylo prokázáno, že využívání vlastního školství integrovaného do národní vzdělávací soustavy vede jen k velmi pomalému nárůstu velikosti ozbrojených sil [9] a armáda nevytváří dostatečné stimuly pro doplňování hodnostního sboru rotmistřů.

Důsledky těchto „opomenutí“ se nakonec ozbrojeným silám vrátily v roce 2008, kdy se na výsledcích ukázala přehnaná ambicióznost tehdejšího stanovování počtů hodnostního sboru rotmistřů [5] pro zaměstnaneckou organizaci operující na národním trhu a soustředující se na doplňování z úzké kohorty osob, která se mu však zmenšuje.

Jak lze vyvodit z obr. 1, v roce 1998 dosáhla vrcholu velikost populace osob ve věku 20-24 let, reprezentovaná zde pouze muži. Rychlost zmenšování této základny pro nábor nových profesionálů se sice od roku 2004 zpomalil, kohorta osob ve věku 20-24 let se však bude dále zmenšovat pod vlivem nízké porodnosti klesající od povvčátku 90. let 20. století až do roku 1999. [12] To přirozeně působí proti jednomu z cílů projektu profesionalizace ozbrojených sil, kterým je generační obměna spojená se změnou relativního zastoupení jednotlivých hodnostních sborů v ozbrojených silách při zachování stanovené velikosti ozbrojených sil. Jak lze rovněž dovodit z obr. 1, úbytek vojáků z povolání za období let 2004 až 2009 je v souhrnu větší než přírůstek.

Příčinou tohoto stavu není jenom růst českého národního hospodářství, ale jde také o kumulaci nevhodné věkové struktury vojenského profesionálního personálu a struktury služebních závazků. To dokumentuje obr. 2 kombinující demografický vývoj cílové skupiny a vývoj velikosti českých ozbrojených sil. Fakticky nepříznivá bilance mezi nábořem a propouštěním z českých ozbrojených sil je ovlivněna minulým cyklickým demografickým vývojem a absencí rotmistrovského sboru v letech 1983 až 1996. V této době cílová kohorta osob ve věku 15-24 let rostla, a bylo proto v této době daleko jednodušší budovat nový hodnostní sbor.



**Pramen:** Vlastní výpočet podle ISSP; [22, tab. 1-11; 23].

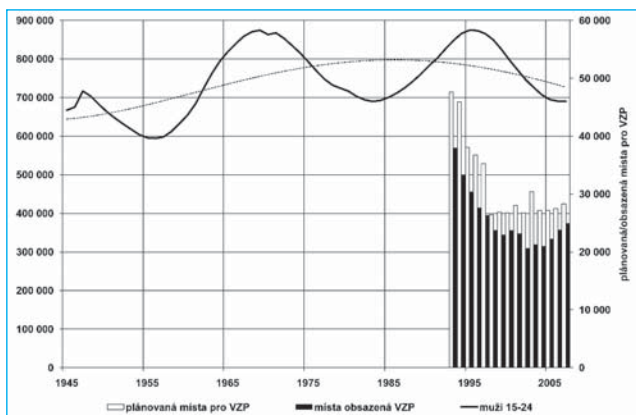
**Obr. 1:** Kohorta mužů ve věku 15-24 let v letech 1993-2008 a procentní přírůstek vojáků v České republice v letech 2004-2009

využívat možnosti odejít do zálohy za co nejvýhodnějších podmínek pro jejich výsluhu danou zákonem č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, ve znění pozdějších předpisů.

Trend se bude pravděpodobně prohlubovat, jakmile se těmto vojákům zlepší výhled na odchod z co nejlepších platových podmínek do co nejlepších ekonomických podmínek na trhu práce, tedy až Česká republika vybědne ze světové finanční krize.

Vzhledem k tomu, že nejnižší hodnotí sbor nahrazující v armádě výkony dříve prováděné vojáky základní služby (branně povinnými vojáky) je budován v době zmenšování cílové demografické skupiny pro nábor, a ještě k tomu v přímé konkurenci s bezpečnostními sbory, může to vyvolat podobný negativní efekt, jako mělo zrychlené doplňování Československé lidové armády (ČSLA) po roce 1968. Podle udávaného počtu rehabilitovaných vojáků [14] odešlo tehdy z jejího profesionálního jádra náhle přes 6000 profesionálů, kteří neprošli sítím prověřkových komisí k událostem roku 1968. Tento úbytek bylo tehdy možné vykrýt „zrychleným postupem na funkcích“, kde na uvolněných nejnižších velitelských funkcích vyhrazených

vojákům z povolání mohli zastupovat vojáci základní služby do doby, než se takovou funkcí podařilo obsadit absolventy praporčických nebo důstojnických škol. V doplňování profesionálního jádra však tehdejší ČSLA musela až do roku 1983 čelit zmenšující se základně pro nábor v cílové skupině osob ve věku 15-24 let při potřebě zachování velikosti ozbrojených sil připravujících se na obranu socialistického tábora.



**Pramen:** [22, tab. 1-11; 24]; ISSP.

**Obr. 2:** Kohorta osob ve věku 15-24 let v České republice v období let 1945 až 2007 a plánovaná a obsazená místa pro vojáky z povolání v AČR v letech 1993 až 2007

## 2. Nebezpečný fenomén personální vlny

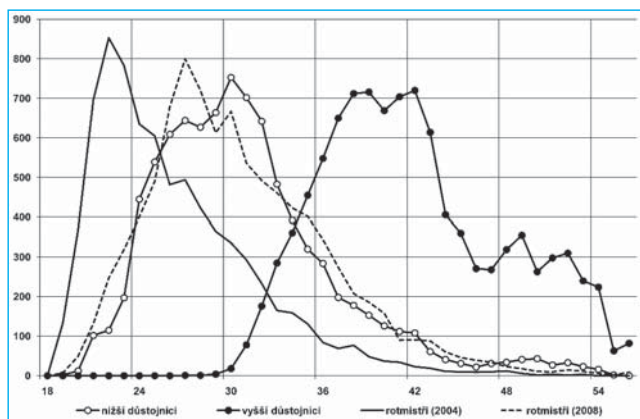
Jedním z důsledků činnosti prověřkových komisí a snahy o rychlé doplnění profesionálního jádra ČSLA byl vznik „personálního hrbu“ [15] či tzv. *personální vlny*. Ta se projevuje ve věkové struktuře příslušného hodnostního sboru tak, jak je to zachyceno v obr. 3 pro hodnostní sbor vyšších důstojníků ve věkové struktuře v roce 1995. Jde o ostruhu za vrcholem věkového složení hodnostního sboru, v tomto případě o „výrostky“ na této křivce zvedající se mezi 48. a 54. rokem věku. V porovnání s tvarem věkového rozložení nižších důstojníků je rovněž patrné, že personální vlna dříve „vzedmutá“ v hodnostním sboru nižších důstojníků se fakticky „přelévá“ do hodnostního sboru vyšších důstojníků. Dělo se tak asi s cílem udržet celkové počty vojáků z povolání, jestliže nebylo možno splnit plán nábory do hodnostního sboru nižších důstojníků, a současně bylo potřeba vykazovat nízkou nedoplněnost kádrového personálu. Zároveň zlom hodnostního rozložení vyšších důstojníků po 42. roce věku koresponduje se splněním tehdejšího nároku na výsluhový příspěvek po 20. roku služby pobíraným až do doby dosažení důchodového věku. [9]

Jak je dále patrné z obr. 3, v důsledku nedostatečného nábory a snahy co nejrychleji vybudovat hodnostní sbor rotmistrů tento hodnostní sbor stárne, tj. vrchol jeho věkového rozložení se pohybuje doprava. Zároveň mezi roky 2004 a 2008 došlo k dodatečnému doplňování hodnostního sboru rotmistrů ze stejné věkové kohorty, když v roce 2008 došlo k podstatnému zvětšení „ostruhu“ za vrcholem věkového rozložení. Tím došlo k nasazení na personální vlnu a budoucím problémům spojeným s jejím útlumem. [15]

Existence personální vlny představuje pro personalistiku zásadní riziko v situaci, kdy se příslušníci kohorty osob tvořící tuto vlnu rozhodnou odejít, ale uvnitř organizace není dostatek osob schopných plnohodnotně tyto osoby nahradit a na trhu práce není dostatek osob schopných krýt úbytek vzniklý překvapivým, samovolným rozpuštěním personální vlny. To nebylo možné v době, kdy se vojenské povolání (v případě důstojníků) považovalo za celoživotní povolání. O dobrovolné ukončení služebního poměru bylo třeba vždy žádat. Navíc v tomto případě, kdy se předpokládalo v rámci mobilizace zmno-

žení počtu vojenských útvarů na bázi jader štábů sestavovaných z vyšších důstojníků vydělených z profesionálního jádra armády a doplněných povolanými vojáky v záloze, personální vlna vlastně nevadila.

Personální systém byl primárně orientován na akumulaci důstojníků v mírové struktuře armády, kde tato akumulace usnadňovala



Pramen: MO ČR; [25, 26].

**Obr. 3:** Personální vlna ve věkovém rozložení důstojníků AČR v roce 1995 a ve věkovém rozložení rotmistrů v roce 2004 a 2008

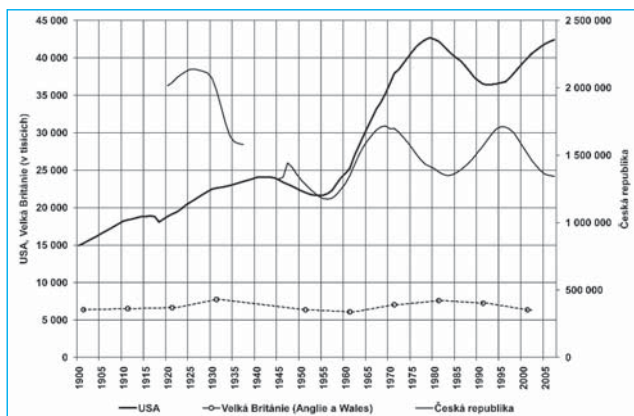
její rychlou mobilizaci. Tato filozofie se ovšem se přijetím *zákona o vojácích z povolání* změnila a její změna nevedla k větší stabilitě personální struktury. Všechny závazky ke službě se změnilly na závazky časově omezené odpovídající svým charakterem dřívějšímu poměru vojáka v další službě. U tohoto druhu služebního poměru bylo možné prodloužit délku služby vojáka v činné službě jen v tom případě, že s tím jak stát, tak voják souhlasili.

V případě služebního poměru vojáka z povolání byl voják vázán dlouhodobým služebním závazkem, po jehož splnění mohl požádat o propuštění. Tito vojáci se však snažili setrvat do doby získání nároku na výsluhový příspěvek. Tento moment přispíval k formování věkového rozložení a regulaci fenoménu personální vlny. Navíc limitování výše výsluhového příspěvku násobkem maximální výměry invalidního důchodu omezovalo spekulativní motivy projevující se při obnovování služebních závazků spojené s růstem platových tarifů a služby „na procenta“.

Riziku vyplývající z personální vlny lze předcházet „vyhlazováním“ věkového rozložení v podobě pozvolného budování nového hodnostního sboru [15] s kombinací co nejplynulejšího náboru do ozbrojených sil, kombinovaného s centrálním řízením kariér a vhodnou strategií retence personálu. Každá armáda si zde stanovuje strategii omezení vlivu fenoménu personální vlny samostatně, protože podmínky, ve kterých se pohybuje, jsou specifické. Bez srovnání „na datech“ je tak problematické přejímat jakékoliv zahraniční zkušenosti v personalistice, či očekávat, že se český vývoj v případě profesionalizace ozbrojených sil bude pohybovat stejným směrem, jako tomu bylo v případě nejúspěšnějších projektů profesionalizace v NATO. Za ty lze považovat profesionalizaci v USA ve Velké Británii. [16, 17]

Obr. 4 srovnává demografický vývoj v České republice, USA a Velké Británii v období let 1990 až 2007 v cílové skupině osob ve věku 15-24 let. Pro Velkou Británii byly dostupné jen údaje získané ze sčítání lidu. [18]

Jak je patrné, nacházely se USA i Velká Británie v době profesionalizace svých ozbrojených sil v daleko výhodnější pozici, než tomu bylo v případě České republiky, jež disponuje plně profesionálními ozbrojenými silami od 1. 1. 2005. Velká Británie zrušila povinnou vojenskou službu v lednu 1961, v USA byl poslední branně povinný voják propuštěn do zálohy 22. 11. 1974,



Pramen: [22, tab. 1-11; 27, 28, 29].

**Obr. 4:** Demografický vývoj populace ve věku 15-24 let v USA, Velké Británii a v České republice v letech 1920 až 2007

[19, s. 47-48] když před tím byly odvozy zastaveny 27. 1. 1973, a zákon o povinné vojenské službě přestal platit 30. 6. 1973. [20, s. 332] Obě země se v relativně dlouhém období po datu profesionalizace svých ozbrojených těšily z růstu populace ve věku 15-24 let. To umožnilo stabilizovat personální strukturu vlastních ozbrojených sil i po odchodu branně povinných vojáků.

Spojené státy od roku 1980 zaznamenávaly zmenšování kohorty osob ve věku 15-24 let a v tomto ohledu je jistě vyplašila sovětská invaze do Afghánistánu v roce 1979, ozbrojené síly se totiž začaly potýkat s rozvíráním nůžek mezi skutečnými a plánovanými počty ozbrojených sil. [21, s. 118-119]. Pravděpodobně proto, aby si USA v případě potřeby zajistily pohotovost potenciálu pro doplňování ozbrojených sil během očekávané války, došlo v roce 1980 k přijetí zákona o odvodní registraci (draft), kterým byla obnovena činnost státních úřadů provádějící registraci, zastavená v roce 1975. [20, s. 332]

Paradoxně však i USA čelily v této době fenoménu personální vlny, protože se nacházely v obdobné demografické situaci, v jaké se nacházela ČSLA na přelomu 70. let 20. století a v jaké se nachází české ozbrojené síly v současnosti. Po roce 1980 bylo procento osob opouštějící ozbrojené síly po splnění svého prvního závazku vyšší než by bylo potřeba pro nahrazení těchto osob nábořem. [21, s. 118] Proto tu existoval problém s naplněním plánovaných počtů profesionálních ozbrojených sil. Rozvíráním nůžek mezi nábořem do ozbrojených sil a jejich velikostí se nakonec vyřešilo po roce 1990, kdy během 10 let trvajícího období bylo možno zmenšovat ozbrojené síly v důsledku pádu světové bipolarity a vybírat tzv. mírovou dividendu. Zároveň se obnovil růst populace ve věku 15-24 let. Paradoxně, současný růst americké populace ve věku 15-24 let navíc posiluje schopnost USA vést od roku 2001 *globální válku proti terorismu* na bázi čistě zaměstnanecké organizace.

## Závěr

Vlivu demografického stárnutí populace na bezpečnostní sektor se doposud v České republice nevěnuje taková pozornost, která by byla třeba pro přípravu odpovídajících politik a strategií zajišťující funkčnost bezpečnostního sektoru jako celku. Vlivy stárnutí populace se přitom již začaly projevovat a ohrožují úspěšnost projektu profesionalizace ozbrojených sil České republiky. Jde však zatím jenom o začátek celého procesu, jehož účinky budou dlouhodobě ovlivňovat nejenom funkčnost jednotlivých národních profesionálních bezpečnostních institucí, ale také standard bezpečnosti garantovaný občanům českou vládou a možná do budoucna také vyžadovaný Evropskou unií.

Článek je jedním z výstupů projektu 7. rámcového programu EU č. 7E08070 – *A New Agenda for European Security Economics „EUSECON“*.

## Použitá literatura:

- [1] [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_situation/green\\_paper\\_response\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/green_paper_response_en.htm) citováno 22. 12. 2009.
- [2] [http://ec.europa.eu/employment\\_social/spsi/forum\\_on\\_demo\\_future\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/spsi/forum_on_demo_future_en.htm) citováno 22. 12. 2009.
- [3] PERNICA Bohuslav. České dilema: Nutnost integrace národního bezpečnostního systému na základě transformace operačních schopností profesionálních národních bezpečnostních institucí. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 50-60.
- [4] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A-report*, 2002, roč. [nezjištěn], [zvláštní číslo].
- [5] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky zpracovaná na změněný zdrojový rámec. *A-report*, 2003, roč. [nezjištěn], č. 24.

- [6] Transformace resortu Ministerstva obrany. *A-report*, 2008, roč. [nezjištěn], č. [zvláštní číslo].
- [7] *Policie si chválí náborovou kampaň, přivedla nové lidi.* (pra.) [5. 12. 2008] dostupné na <<http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=624118>> citováno 22. 12. 2009.
- [8] Přestože se v roce 2008 o službu v armádě přihlásilo 2508 uchazečů (z toho 275 žen) a dalších 693 zájemců čekalo s přihláškou z roku 2007, zdravotními, psychologickými a fyzickými testy jich prošlo pouhých 890. Cílem rekručních středisek ale bylo do vojenského stavu přivést 1150 osob. Nejvíce lidí odpadlo kvůli špatnému zdravotnímu či psychickému stavu. Sítem lékařů a psychologů tak v roce 2008 neprošlo 1482 mužů a žen, <http://www.mdaccess.cz/articles.asp?id=693&idk=185>.
- [9] ČECH, V. *Personální problémy v Armádě ČR a nástin způsobu jejich řešení*. [vědecký úkol VU200 V01 21] 1. vyd., Brno: Vojenská akademie, 1995.
- [10] ČECH, V., JEVICKÝ, J. Analýza základních vlastností nestabilních hierarchických organizačních struktur organizací. In *Sborník příspěvků z 3. Mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů v ozbrojených silách – Prognózování personálních a finančních toků*. Praha: Ministerstvo obrany, 1998.
- [11] ČECH, V., KLABAN, V. Profesionální armáda ČR a lidské zdroje. [dílčí studie ÚSS/2002-S-3-020 *Perspektivy vývoje bezpečnostní situace, vojenství a obranných systémů do roku 2015 s výhledem do roku 2025*. Část 3: Perspektivy vývoje zdrojů pro zabezpečení potřeb obrany ČR do roku 2015 s výhledem do roku 2025] 1. vyd., Brno: ÚSS Vojenské akademie v Brně, 2002. [CD-ROM].
- [12] *Populační prognóza ČR do r. 2050*. 1. vyd., Praha: ČSÚ, 2004 [kód publikace 4025-04] dostupné na <<http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>> citováno 22. 12. 2009.
- [13] PERNICA Bohuslav. České profesionální ozbrojené síly – krátké ohlédnutí do minulosti. *Vojenské rozhledy*, 2008, roč. 17, č. 1, s. 94-96.
- [14] PLOS Jiří. Rehabilitace v poločase. *A revue*, 1991, roč. 44, s. 10-11.
- [15] ČECH, V., JEVICKÝ, J. Problém rychlosti budování sboru pracovníků nové kategorie v organizaci a fenomén „personálního hrbu“. In *Sborník příspěvků 6. mezinárodní konference o informatické podpoře personálních procesů v ozbrojených silách a státní správě – služební kariéry v průsečíku sociální politiky* [CD-ROM], Praha: Karolina, 2002.
- [16] ROSTKER, B. *The evolution of the All-Volunteer Force*. 1st ed. Santa Monica: RAND, 2006. ISBN 0-8330-3895-8.
- [17] BROAD, R. *Conscription in Britain 1939-1964: The militarisation of a generation*. 1st ed. Abington: Routledge, 2006. ISBN 0-714-64701-8.
- [18] *A Vision of Britain Through Time*. Dostupné na <<http://www.visionofbritain.org.uk/index.jsp>> citováno 22. 12. 2009.
- [19] HRABĚ, J. *Armády soudobého imperialismu*. 1. vyd., Praha: Naše vojsko, 1977.
- [20] PURVIS, TL. *Encyklopedie dějin USA*. 1. vyd., Praha: Ivo Železný, 2000. ISBN 80-240-0294-9.
- [21] HRABĚ, J. *Armády NATO v období americké strategie „přímé konfrontace“*. 1. vyd., Praha: Naše vojsko, 1987.
- [22] *Demografická příručka 2007*. 1. vyd., Praha: ČSÚ, 2008, [kód publikace 4032-08], dostupná na <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/4032-08>> citováno 22. 12. 2009.
- [23] *Demografická ročenka ČR 2008*. 1. vyd., Praha: ČSÚ, 2009 [kód publikace e-4019-09] dostupná na <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4019-09>> citováno 22. 12. 2009
- [24] ČERNOCH, F., KRÁLOVEC, K. *Personální vývoj v resortu obrany (1990-2001) fakticky a ciferně*. 1. vyd., Praha: Ministerstvo obrany, 2002.
- [25] *Statistická ročenka 2004*. 1. vyd., Praha: ŘePP, 2005.
- [26] *Statistická ročenka 2008*. 1. vyd., Praha: ŘePP, 2009.
- [27] *The 2010 Statistical Abstract: Historical Statistics*. Tab. No. HS-3, dostupné na <<http://www.census.gov/statab/hist/HS-03.pdf>> citováno 22. 12. 2009.
- [28] *The 2010 Statistical Abstract*. The National Data Book, Table 7. Resident Population by Sex and Age: 1980 to 2008 dostupné na <<http://www.census.gov/compendia/statab/2010/tables/10s0007.pdf>> citováno 22. 12. 2009.
- [29] *A Vision of Britain Through Time*. England and Wales through time/Population Statistic/Redistricted Age and Sex Structure. Dostupné na <[http://www.visionofbritain.org.uk/data\\_cube\\_page.jsp?data\\_theme=T\\_POP&data\\_cube=N\\_AGESEX\\_85UP&u\\_id=10001043&c\\_id=&add=Y#tab02](http://www.visionofbritain.org.uk/data_cube_page.jsp?data_theme=T_POP&data_cube=N_AGESEX_85UP&u_id=10001043&c_id=&add=Y#tab02)> citováno 22. 12. 2009.

*Dollův princip ireverzibility:  
„Složitější orgán, který byl již jednou ztracen,  
se neobjevuje v původní podobě.“*

Cílem zkoumání vývoje rezortní logistiky AČR bylo prokázat, zda v podmínkách měnících se koncepcí byla vytvořena odpovídající organizační struktura, fungující mechanismus logistické podpory, který zainteresoval a motivoval k racionálnímu využívání hodnot. Účelem transformací rezortu obrany (RO) bylo dosáhnout změny financování, zavádění rozvojových programů, ale také změny struktury, aby se AČR stala plně kompatibilní s armádami členských států NATO a mohla úspěšně plnit nadnárodní úkoly v rámci evropských bezpečnostních struktur. Na všech úkolech se bezprostředně podílela logistika AČR. Ve sdělení jsou prezentovány výsledky studia podkladů související s dlouhodobým pozorováním, jejichž sledování se jeví jako významné zhodnocení možnosti zajištění cílené změny v přístupu k tak zásadním otázkám, jako je vývoj instituce v rámci rezortu obrany. Poslední tvorba organizační struktury na základě „organizačních změn v AČR“ v roce 2010 není předmětem sdělení.

## 1. Úvod do problematiky

Logistika integruje dílčí prvky organizace a je obrazem její struktury. Je možné ji dekomponovat na jednotlivé systémy. K pochopení vývoje institucionální oblasti logistiky je nutné popsat prvky zdánlivě neřešící organizační strukturu, ale potřebné k pochopení logistiky jako celku. Jedná se o její definici, obory činnosti, principy a obecné členění. Úvod do problematiky má charakter popisu všeobecné logistiky AČR.

Logistiku lze *in abstracto* definovat jako organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a výrobou počínaje, nákupem a distribucí konče tak, aby byly efektem synergické povahy splněny všechny požadavky v praxi organizace při optimálních (minimálních) nákladech. Jinými slovy je logistika rozmístění zdrojů ve správném čase, místě, množství a zahrnuje strategické řízení celého dodavatelského řetězce, které je podstatou při zabezpečování logistické podpory.

Ve vojenství existuje mnoho definic logistiky a každá klade důraz na korelaci strategie, taktiky, přesunu a výroby. V NATO však dohodnutá definice logistiky, která je uveřejněna ve spojenecké administrativní publikaci AAP-6, zní následovně:

**Logistika je věda o plánování a provádění přesunů a udržování vojsk.** V nejširším slova smyslu obsahuje následující aspekty vojenských operací:

- návrh a vývoj, nákupy, skladování, dopravu, rozdělování, zdržování, odsun a likvidaci materiálu, přesuny osob,
- nákupy, výstavbu, udržování, činnost a likvidaci zařízení,
- nákupy a dodávky služeb,
- zdravotnické zabezpečení.

Obory činnosti logistiky jsou dle definice NATO tyto:

- vývoj, akvizice, zabezpečování výroby, skladování, přeprava, distribuce, technické zabezpečení, odsuny a vyřazování vojenského materiálu (pozn.: materiálem se rozumí technika, výzbroj, munice, palivo atd.),
- přeprava, odsuny a hospitalizace osob,
- akvizice, výstavba, údržba a rušení nemovitostí,
- akvizice a poskytování služeb.

Předmětem logistiky je plánování, realizace, řízení a kontrola toků hmotných, lidí a energií. Jsou to všechny hmotné a nehmotné přemísťovací procesy v celé jejich časové a prostorové dimenzi, které jsou úzce spojené s informačními systémy.

Úlohou logistiky je optimalizace toku majetku a služeb. Tzn. volba časově, prostorově a nákladově nejvýhodnějšího pohybu a skladování v integrovaném, kontrolovaném a řízeném systému. Jejím cílem je snížení nákladů a zvýšení výkonu optimalizací ekonomických a technických procesů podél celého toku materiálu a služeb, vytvoření centrálního řídicího orgánu a ve vybudování vhodného kontrolního a evidenčního systému.

Aby byla logistická podpora prováděna efektivně, musí být dodržovány určité logistické principy, které jsou v souladu s obecnými principy spojeneckých a společenských operací. Mezi důležité principy získané praxí patří:

- prvořadost (nadrřízenost) operací,
- spolupráce,
- pružnost,
- ekonomičnost,
- odpovědnost,
- koordinace,
- jednoduchost,
- přehlednost,
- pravomoc,
- pořizování a dostatečnost,
- včasnost

Logistika AČR je členěna do strategické, operační a taktické úrovně.

**Logistika na strategickém stupni** podporuje dosažení cílů stanovených národní bezpečností strategií. Zabývá se také přípravou v době míru a inspekcí vyčleněných sil. Na tomto stupni je úsilí vedoucích státních, politických a vojenských představitelů, vojenských organizací, civilního průmyslu a smluvních stran soustředěno na vytváření a výstavbu ozbrojených sil. Strategický stupeň se zabývá mobilizací, národní akvizicí, výstavbou vojenských jednotek, strategickou mobilitou a strategickým soustřeďováním prostředků logistiky v prostoru operací. Logistika na strategickém stupni je v prostoru operace vzájemně propojena s logistikou na operačním stupni. Hlavním úsilím velení a řízení logistiky v této oblasti je zajistit účinnou logistickou podporu rozmístěných sil.

**Logistika na operačním stupni** se zaměřuje na zřizování a udržování silnic a komunikačních sítí a udržování ozbrojených sil v prostoru operací v souladu s prioritami velitele. Logistika na operačním stupni zahrnuje příjem a přesun jednotek a materiálu, rozvoj

infrastruktury, zásobování v prostoru válčiště, smluvní činnost, zabezpečení službami a řízení dopravy. Vytváří také podmínky k úspěšné aplikaci směrnice strategického stupně na taktickém stupni, čímž zajišťuje spojení logistiky na strategickém a taktickém stupni.

**Logistika taktického stupně** podporuje splnění úkolu velitele prostřednictvím organické logistické podpory. Na tomto stupni jsou základní logistické funkce jako zásobování a služby, údržba a opravy a doprava přesuny poskytovány vojákům za účelem splnění jejich specifikací mise. Úspěšná logistika na taktickém stupni zabezpečuje správnou podporu ve správném čase a na správném místě jednotkám, které ji vyžadují.

## 2. Materiál a metody

### 2.1 Materiál

Vyhodnocení vývoje logistiky AČR a jeho změn bylo provedeno za období od zahájení výstavby logistiky v červnu 1993 u prvků logistiky s rezortní působností (od 1. 9. 1993 – Velitelství logistiky, které postupně převzalo 209 útvarů a zařízení, 1. 7. 2003 – 31. Ředitelství logistické podpory, 1. 12. 2003 – Ředitelství logistické a zdravotnické podpory, 1. 1. 2009 – Velitelství sil podpory) s vazbou na koncepční prvky Generálního štábu AČR (sekce podpory, resp. sekce logistiky) a MO. Materiálem práce, prvkem, který je zkoumán, je výkonná (exekutivní) logistika na operačně taktické úrovni s celorezortní působností a koncepční logistika na integrovaném MO.

### 2.2 Metody

Ke zkoumání problémů prostřednictvím a pomocí shromážděných relevantních informací a ke stanovení závěrů byly použity metody obecné a metody specifické. Deskriptivní metodou jsou popsány zkoumané skutečnosti, charakterizované souvislostí, základní posloupnost vývoje systému a aktuální stav. Komparací byly zkoumány vztahy společných rysů a rozdílů jednotlivých oblastí a podoblastí v různých etapách vývoje a metodou historickou, resp. logicko-historickou postupný vývoj logistického systému v daném historickém období. Metodou delfskou a dotazovací byly zjišťovány názory odborníků a brainstormingem zhodnoceny utříděné náměty, které vzešly z diskuze. Analýzou, rozkladem složitějších skutečností, byl zkoumán vývoj logistické podpory po jednotlivých reorganizačních změnách, syntézou a dedukcí se dospělo k závěrům.

## 3. Výsledky a diskuze

V průběhu periody téměř 18 let vývoje logistiky byly shromážděny výsledky její výstavby v RO, kdy se podstatně měnily podmínky reformy i přístup k jednotlivým reorganizačním změnám. Výsledky nevykazují výrazné pozitivní tendence. Přehlížení reality a spoléhání na neověřené teoretické modely s minimálními zkušenostmi může svědčit o používání malého okruhu zdrojů a podkladů pro analýzy či vycházení z omezených informací. Prognózy, které byly pro danou oblast dělány, byly krátkodobé a sami uživatelé prognóz při jejich využívání naráželi na problémy. Obecně se schématu systému velení a řízení, resp. členění logistiky nedá nic vytknout, ale z praxe vyplývá skutečnost, že k dnešnímu dni nebyla vytvořena organizační struktura odpovídající systému řízení logistických procesů např. v celoživotním cyklu majetku a zabezpečování služeb.

### 3.1 Etapy vývoje logistiky AČR

V souladu s koncepcí výstavby AČR do roku 1996 byl v rezortu MO zahájen proces budování logistického systému komplexně řešícího zabezpečení AČR a ostatních složek rezortu podle vzoru armád států začleněných v NATO.

Od roku 1993 byl v RO budován logistický systém s rozdělením oborů činnosti do větve reprezentované NMO-E:

- ☐ vývoj, akvizice, zabezpečení výroby, vyřazování vojenského materiálu,
- ☐ akvizice, výstavba, údržba a rušení nemovitostí,
- ☐ akvizice služeb;

a do větve reprezentované sekci logistiky GŠ:

- ☐ skladování, přeprava, distribuce, technické zabezpečení, odsuny vojenského materiálu,
- ☐ přeprava osob a materiálu,
- ☐ poskytování služeb.

Ve vazbě na celkovou transformaci armády byla rozdělena výstavba logistiky do tří etap s úkoly:

#### 1. etapa do konce roku 1995

- ☐ reorganizovat vrcholové řídicí struktury systému zabezpečení armády v MO a GŠ,
- ☐ vybudovat velitelství logistiky jako centrální výkonný prvek logistické podpory vojsk AČR,
- ☐ přepodřídit velitelství logistiky všechny útvary a zařízení z centrální a operační úrovně,
- ☐ vybudovat řídicí struktury logistiky operačních stupňů velení,
- ☐ reorganizovat řídicí a výkonné struktury na taktickém stupni,
- ☐ zahájit práce na výstavbě informačního systému logistiky.

#### 2. etapa v letech 1996-1997

- ☐ upravit struktury na základě získaných poznatků na jednotlivých úrovních řízení,
- ☐ připravit nový systém členění materiálu v armádě a s ním spojenou přestavbu skladů,
- ☐ zahájit zkušební provoz základního (pilotního) projektu ISL.

#### 3. etapa v letech 1998-2005

- ☐ realizovat nový systém členění materiálu,
- ☐ budovat postupně multimateriální sklady,
- ☐ vybudovat ucelený dopravně zásobovací systém pro přímé zásobování útvarů z centrálních skladů,
- ☐ dobudovat komplexně ISL.

Vzhledem ke zcela zásadním změnám ve struktuře a organizaci celého systému zabezpečení, bylo nezbytné řešit výstavbu logistiky postupně.

V době zahájení reformy bylo dosaženo stavu, kdy byla centrální (strategická) úroveň tvořena sekci majetkovou MO a sekci logistiky GŠ jako řídicím prvkem. Podstatná

je skutečnost, že nebyla v jednotě působnost, rozhodovací pravomoc a odpovědnost za stav armády. Rozhodovací pravomoc měly a mají orgány úseku NMO a odpovědnost za stav armády měl a má NGŠ AČR. Systém řízení tímto dospěl ke značnému množství vazeb a součinností, jejichž důsledkem byl nárůst administrativy a snaha zbavovat se odpovědnosti za problémy jejich přenášením mezi MO a GŠ.

Jednou z úloh nově koncipovaného logistického managementu bylo najít optimální řešení problémů transformace v logistice ke zvýšení hospodárnosti zabezpečení a provozu armády. Management má za úkol mj. prověřovat funkčnosti a provádění změn v procesech ke zlepšování účinnosti, k realizaci neplánovaných úkolů a požadavků, přizpůsobovat logistickou podporu změnám operačních koncepcí AČR a optimálně řídit a rozdělovat dostupné zdroje v systému. Jádrem původní koncepce logistické podpory v institucionální oblasti byly tzv. multi-disciplinární týmy (MDT) v rámci Ředitelství logistické a zdravotnické podpory. Týmy měly fungovat jako centrum výkonu procesů logistických služeb. Podoba MDT byla uzpůsobena tehdejší potřebě.

Zásadou mělo být, že každý tým obsahuje všechny potřebné schopnosti managementu a má delegovanou potřebnou pravomoc k zajištění úspěšného a účinného dodání požadovaných služeb v jeho odpovědnosti. Každý tým měl být místem spotřeby finančních zdrojů ve své odpovědnosti, se svým vlastním rozpočtem a integrovanou kontraktační kapacitou (nebo pravomocí podepisovat kontrakty), což se nestalo. Nové návrhy na změnu výstavby byly průřezově názorem jen určité skupiny příslušníků AČR (MO), nebyly podrobně analyzovány a ani podrobeny široké profesionální diskuzi z pohledu proveditelnosti, zabezpečení posláních a úkolů logistiky. Řešily se více technické otázky, např. výkon jednotlivých útvarů a zařízení, vzájemné ovlivňování součástí apod. Hodnotily se i nové projekty tvorby organizační struktury, ale jak ukázala historie, pouze z krátkodobého pohledu. Je nutné se zaměřit na systémové oblasti.

### 3.2 Současný stav

Přechod na současný systém logistické podpory, který začal v roce 2004, byl charakteristický odlivem odborníků a rozptýlením přímé odpovědnosti za splnění úkolu. Zabezpečení týlových a technických služeb fungovalo po odborné linii. Na jednotlivých stupních byli odborníci, kteří využívali mnohaleté zkušenosti z praxe. V současné době se jeví, že skupina finančních odborníků je mnohdy odtržena od reálného života útvarů a zařízení. Podklady, které se připravují pro nadřízené (informační zprávy, požadavky a hodnocení, kalkulační listy, standardy apod.), stále více neslouží k účelu, pro které byly vytvořeny. Předkládané podklady již nejsou tyto orgány schopny odborně posoudit a tvrzení v nich uvedená uvádět na správnou míru.

Vlastní neprovázanost odborných orgánů se například projevila tím, že jedna složka MO požaduje podklady za všechny odbornosti jednotlivě, druhá složka uzavírá smlouvy bez specifických rozdílných odborností a třetí složka MO vyhodnocuje realizaci celého procesu. Výsledkem této neprovázanosti je absence osobní odpovědnosti. Postupně se v centru vytvářely nové organizační struktury, které suplovaly vytvořené prvky, nebo se existující prvky přepodřizovaly, což v důsledku přineslo úplně jinou organizační strukturu logistiky, než která byla původně plánována. Např. vyjmutím orgánů pořizování majetku a služeb z podřízenosti NGŠ AČR byl zkomplikován systém životního cyklu majetku: výběr, specifikace, pořízení, zavedení, katalogizace, přejímka, skladování,

distribuce atd. Nepřímo tuto skutečnost potvrdily i zpracované podklady do nedokončeného auditu rezortu MO.

Nedodržením původní koncepce organizační struktura, která ve složitých podmínkách rozsáhlých změn v AČR při neznalosti projektovaného díla a nedostatku finančních prostředků vznikla, vytváří diskrepance, třecí plochy a nedorozumění při zabezpečování logistické podpory.

Prvořadým úkolem logistického systému a jeho procesů je podpora a udržování sil v operacích. Logistický systém a procesy jsou částečně vytvořeny tak, aby byly schopny nárůstu své kapacity a naplňovaly současné a pravděpodobné budoucí potřeby dostatečnou pružností pro uspokojení nepředvídaných požadavků. Logistická organizační struktura je i přes negativa charakteristická maximální dostupností informací, které jsou volně a v normální míře dostupné. K tomu slouží informační systém logistiky, který je však mimo logistické profesionály relativně málo využíván.

Zodpovědnost není zaměřena tak, aby každý proces měl jasné definované prvky, kde se rozhoduje. Do logistických procesů vstupují prvky, které nemají zodpovědnost za vytváření konečného výstupu. Řízení a velení je v řadě případů specifické porušováním principu subsidiarity. Neuskutečnilo se předpokládané přidělení potřebných pravomocí nižším organizačním strukturám. Veškerá kontrolní činnost, zakomponována do logistických procesů a prosazovaná např. potřebou podpisů a schvalování, není minimalizována.

Organizační struktura logistického managementu majetku a služeb nemá pravomoc do celých ozbrojených sil k řízení činností, které nespádají do přímé podřízenosti, a má odlišnou strukturu a velikost, která neodpovídá povaze a rozsahu úkolu. S neustálou změnou je management ve své práci ovlivňován neefektivními vstupy i požadavky zpracovávat výstupy, na které se zpravidla nereaguje. Přes tyto skutečnosti se podařilo, podle individuálního přístupu funkcionářů k riziku a zodpovědnosti, naplnit jeden z hlavních konceptů, a to umožnit relativně nezávislou práci na různých úrovních a místech armády při zajištění centrálního řízení logistiky. Tento koncept dovoluje každé organizační jednotce využívat příslušné funkce k provádění místních činností bez ohledu na momentální stav spojení s centrálním pracovištěm.

V loňském roce se rezortu MO potýkal se zásadní ztrátou finančních prostředků z rozpočtu, s prudkým snížením systémových míst a propouštěním z personálního hlediska už jen profesionálů. Ani v budoucnu situace nebude lepší. I přes ujišťování, že rok 2010 bude charakteristický stabilizací a konsolidací, změny nejsou u konce. I tento rok bude mimořádně složitý.

## Závěr

Ve sledovaném období trávajícím téměř 20 let proběhla řada radikálních změn, které se nutně musely odrazit v institucionální výstavbě logistiky. Výstavba logistiky byla zahájena 1. září 1993. Jednalo se o převedení technického, týlového a dopravního zabezpečení do nové, ryze logistické struktury. S odpovědností však nebyla předána potřebná pravomoc. Nedošlo, jak bylo v koncepčních materiálech deklarováno, k efektivnímu spojení úkolů s lidskými, finančními a věcnými zdroji, jako tomu není ani v současné organizační struktuře.

Debata, jaké nové regulace budou ještě nutné, abychom po restrikcích znovuobnovili systém logistické podpory a zajistili, že za rok nepropuknou další restrikce, není

na pořadu dne. Pro smysluplné vytváření cílových schopností, a to nejen v logistice, je důležitým faktorem uzavření tématu transformace, změn organizační struktury a stanovení reálných cílů rezortu. Je nutné verifikovat koncepce rozvoje jednotlivých druhů sil a ostatních parciálních rezortních koncepcí a materiálů a stanovit cílovou organizační strukturu rezortu vycházející z důkladné analýzy.

Neustálá změna je neefektivní. Žádná restrikce nezaručí, že nedojde k další, což potvrzuje současnost. I kdybychom organizační strukturu narovnali a systémově přizpůsobili potřebám rezortu MO k maximálnímu zabezpečení logistické podpory, bude vývoj jednotlivých prvků a systémů dále historicky pokračovat. Instituce, které jsou významné pro zabezpečení rezortu, bude třeba i rozdělit. Kde to nepůjde, bude nutné omezit jejich činnost, redukovat je, a tím přispět k narovnání třecích ploch jasným definováním působností, pravomocí, povinností a zodpovědností. Problémy současnosti, které jsou spojené s permanentními reorganizačními změnami, vyžadují mnohostranný přístup. Tento přístup musí vzejít z podrobných analýz, širokých profesních diskuzí a konsenzu zainteresovaných stran. Dalším změnám v logistice plynoucím např. z nových analýz, koncepcí a strategií takový přístup sice nezabrání, ale může snížit jejich pravděpodobnost. A když už změny v RO nastanou, nevyjdou tak draho. Logistická struktura by už měla být funkčně maximalizována a výdajově minimalizována.

Proces výstavby logistické podpory byl zahájen v jiné organizační struktuře AČR, než ve které se v současné době AČR nachází a v budoucnosti nacházet bude. Logistická podpora by měla být natolik flexibilní, aby tato skutečnost nevadila. Především by mělo jít o zachování kapacit a možností zabezpečování rezortu, navržených opatření k optimalizaci výstavby odpovídající organizační struktury a systému logistické podpory.

## Literatura:

- COTTEY, A., EDMUNTS, T., FORSTER, A. Vojenské záležitosti: Co přijde po Praze. *NATO Review*. [online] Dostupný z <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk>.
- PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- AAP-6. Glossary of Terms and Definitions. Brusel: NATO, 2002.
- AD-4. Logistická doktrína Armády České republiky. Praha: MO-Sekce logistiky GŠ, 2002, čj. 1576/78/2002-1200.
- AJP-4. Spojenecká společná logistická doktrína. Brusel: NATO, 1999.
- Koncepce výstavby profesionální armády a mobilizace ozbrojených sil České republiky. *A report*, zvláštní číslo. MO-AVIS, Praha, 2002.
- Koncepce logistické a zdravotnické podpory (verze 2006). *Rozpracování koncepce výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR přepracovaný na změněný zdrojový rámec pro oblast logistické a zdravotnické podpory*. Čj. 6147-26/2005/DP-3042, Praha: MO-Sekce podpory MO, 2006.
- MC 319/2. Zásady a postupy pro logistiku NATO. Praha: MO-Sekce logistiky GŠ, 2004.
- Pohotovost o reformě ozbrojených sil České republiky*. Praha: MO-AVIS, 2004.
- Rozpracování koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace OS ČR přepracované na změněný zdrojový rámec v oblasti logistické a zdravotnické podpory*. [návrh č. j. 6147-8/2004-3042 z prosince 2004, MO ČR 2004].
- Mírová podpora: Koncepce logistické podpory*. Příloha A. Praha: MO, 2002.
- Reforma ozbrojených sil České republiky*. [Elektronická verze.] Praha: MO, 2007.
- Transformace rezortu Ministerstva obrany České republiky. *A report*. Zvláštní číslo. Praha: MO, 2007.
- Vojenská strategie České republiky*. Praha: MO-AVIS, 2004.
- Zpráva o stavu reformy ozbrojených sil ČR*. Praha: MO-Oddělení pro koordinaci reformy OS, 2007.

Profesor Ing. Aleš Komár, CSc., Ing. Boris Šroll, Ph.D.

## Řízení rizik v procesu stravovacích služeb

**VOJENSKÝ  
PROFESIONÁL**

Cílem práce je analýza současného stavu procesu stravovacích služeb, definování možných hrozeb vzniku škody, poškození, zničení, ztráty případně jiného nezdaru a přiblížení systémového přístupu k řízení rizik. Byla provedena identifikace rizik a sestaven katalog rizik. Identifikovaná rizika byla podrobně analyzována a byla zpracována do mapy rizik v procesu stravovacích služeb rezortu Ministerstva obrany České republiky. Byl vytvořen manuál řízení rizik, na jehož základě mohou být přijata opatření k vyloučení, minimalizaci vzniku nebo snížení nežádoucího dopadu rizik.

### 1. Úvod do problematiky

Řízení rizik je nevyhnutelnou a integrální součástí řízení každé společnosti. Systematické řízení rizik je většinou existenční nutností a předpokladem budoucího podnikatelského úspěchu. Nemůže se vyhnout ani veřejnému sektoru. Stejně jako podnikatelské subjekty, jsou organizace veřejné správy vystaveny řadě rizik. Ty nestačí řídit pouze intuitivně, nýbrž je potřebné je řídit vědomě a uplatňovat integrovaný přístup.

Neustálými změnami se vyznačuje oblast proviantního zabezpečení, její organizační struktury, systém stravování, zásobování atd. K razantním změnám, které výrazným způsobem ovlivnily vojenská stravovací zařízení, došlo v roce 2004. Byl zrušen status základní vojenské služby, začal nákup stravovacích služeb (catering) a nastala změna v účtování z 5 % na 19 % sazbu DPH. Každá změna s sebou přináší riziko, že požadovaného výsledku nebude dosaženo. Zabezpečit fungující ekonomický mechanismus je nutné i v procesu stravovacích služeb. K tomu by mělo pomoci řízení rizik (risk management), které se stalo nepostradatelnou disciplínou. [1, 2, 3] Řídící orgány a management musí rozhodnout, jakou míru rizika bude moudré tolerovat nebo přijmout a snažit se ji zachovat na této úrovni. [4] Státní správa se nemůže rizikům vyhýbat, protože to vede k nízké efektivitě, malému výkonu a celkově ke stagnaci.

Při řízení rizik v procesu stravovacích služeb je pozornost v tomto příspěvku zaměřena pouze na negativní rizika za použití následující terminologie.

- **Riziko** (*risk*) je možnost, že nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění záměrů a cílů. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů (exposition) a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika (frequency).
- **Řízení rizik** (*risk management*) je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizována vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, stanovení priorit rizik podle stupně jejich významnosti, přijetí souboru

konkrétních opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu a kontrola realizace a účinnost těchto opatření.

- **Analýza rizik** (*risk analysis*) je kontrolní metoda, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a vyhledávána, vyhodnocována a podány o nich informace k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady. [5]
- **Mapa rizik** je doklad, který prostřednictvím grafického vyjádření poskytuje informace k prioritám rizik podle jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení těchto rizik.
- **Přenos rizika** (*risk transference*) je technika eliminace rizik, kdy se přesouvá dopad rizika na třetí stranu společně s odpovědností za vykonání proti rizikových opatření.

Povinnost věnovat se řízení rizik vychází ze zákona o finanční kontrole a prováděcí vyhlášky Ministerstva obrany. [6, 7] Jedním z hlavních cílů finanční kontroly je prověřovat zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, neehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností. Zejména se prověřuje, zda osoby přizpůsobují uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům.

Vedoucí orgánu veřejné správy je v rámci své odpovědnosti povinen zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů veřejné správy. [8, 9, 10, 11] K provedení zákona o finanční kontrole byl vydán rozkaz ministra obrany kterým se zajišťuje výkon interního auditu odborem interního auditu Ministerstva obrany. [12, 13] a rozkaz ministra k finanční kontrole v působnosti Ministerstva obrany. [14]

Řízení rizik v procesu stravovacích služeb zasahuje do mnoha činností, které je nutné brát v úvahu při identifikaci rizik. Ustanovení obecné právní úpravy jsou závazná i pro rezort Ministerstva obrany a není zde dostatek místa všechno právo uvést. [15, 22, 23] Problematikou se dále upravují interní normativní akty rezortu nižší právní síly. [16]

Rizika, jejichž zdroje spočívají výlučně v prostředí, systémech a činnostech mimo orgány veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému, jsou rizika vnější. Vnější rizika jsou rizika politická, legislativní a právní, regulatorní, finanční a rozpočtová, kulturní, demografická, vojenská, trestněprávní (vyjma vnitřní kriminality), globalizační, terorismus a živelní katastrofy. [5]

## 2. Materiál a metody

K úspěšnému řízení rizik u všech vojenských útvarů a zařízení rezortu Ministerstva obrany, u kterých probíhají různé formy stravování, byla důležitým krokem jejich přesná identifikace. Popis procesu stravovacích služeb se zaměřil na všechny způsoby zabezpečení veřejného stravování (závodní stravování, bezplatný odběr stravy a naturální stravování) používané v rezortu ministerstva obrany.

Primární výzkum byl prováděn zejména formou řízených rozhovorů s pracovníky pověřenými zabezpečovat stravování (85 respondentů), a to jak u vojenských útvarů

a zařízení, tak u cateringových firem. Údaje byly získávány také kontrolní činností. Především se jednalo o získání podkladů pro analýzu a řízení rizik z oblasti aktivity smluvní vztahy a dodavatel. Při analýze rizik, tj. stanovení pořadí důležitosti jednotlivých rizikových faktorů, byla použita delfská metoda. K odhadu rizika byly použity maticové metody. [17]

Finanční neboli kvantitativní vyjádření rizika nebylo použito pro nedostatek vyvíjejících záznamů. Ohodnocení rizika bylo provedeno s pomocí stupnice lineární a geometrické, riziko pak bylo vyjádřeno kvalitativně v pevně definované diskrétní škále hodnot. Subjektivnější charakter kvalitativního pojetí, s hlavním cílem zajistit řízení prioritně největších rizik, tomuto účelu však plně vyhovuje. [18]

Ještě před ohodnocením rizika bylo zařazeno posouzení, zda jsou splněny závazné požadavky předpisů, i když se samozřejmě předpokládalo, že posuzovaný systém zákonem vyhovuje. Parametry rizika, pravděpodobnost a závažnost nežádoucích událostí, lze podstatně ovlivnit respektováním právních ustanovení. [19]

Riziko je dáno kombinací pravděpodobnosti a nežádoucích následků, což vyjadřuje vztah  $R = M \times P$ . R je stupeň významnosti rizika, P je pravděpodobnost jeho výskytu a M je míra rizikového faktoru (dopad).

Protože neexistoval žádný způsob stanovení přesné výše dopadu rizika (historická data a expertní odhady), k jeho hodnocení bylo použito slovní škály, které mají výhodu v tom, že umožňují kvantifikovat i jiné než finanční důsledky. Zvláště vysoký dopad znamená, že riziko je pro pokračování projektu kritické. Střední dopad znamená, že se výskyt rizik na pokračování projektu projeví závažně a finanční důsledky jsou značné. Nevýznamný dopad, že se na pokračování projektu téměř neprojeví. Pro ohodnocení dopadu rizika byly uvažovány dva způsoby, a to ohodnocení dopadu s pomocí lineární stupnice v rozsahu 1-5. [5] a ohodnocení dopadu pomocí stupnice s geometrickou posloupností 1, 2, 4, 8, 16. [25], jak je uvedeno v tab. 1.

**Tab. 1:** Stupnice dopadu rizika

| Stupnice lineární | Stupnice s geometrickou posloupností | Slovní popis dopadu |
|-------------------|--------------------------------------|---------------------|
| 1                 | 1                                    | nevýznamný          |
| 2                 | 2                                    | nízký               |
| 3                 | 4                                    | střední             |
| 4                 | 8                                    | vysoký              |
| 5                 | 16                                   | zvláště vysoký      |

K ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika byla vybrána jako nejvhodnější stupnice navržená Ministerstvem financí uvedená v tabulce 2. [5]

**Tab. 2:** Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

| Stupeň | Pravděpodobnost výskytu rizika |
|--------|--------------------------------|
| 1      | téměř nemožná                  |
| 2      | výjimečně možná                |
| 3      | běžně možná                    |
| 4      | pravděpodobná                  |
| 5      | hraničící s jistotou           |

K určení pravděpodobnosti výskytu ztráty bylo vycházeno též ze subjektivních odhadů s využitím hodnotící škály, která kvantifikuje pravděpodobnost vzniku rizika jako vysokou, střední nebo nízkou. Vysoká pravděpodobnost znamená, že se riziko nejspíše objeví, střední pravděpodobnost znamená, že se riziko objeví příležitostně, nízká pravděpodobnost, že výskyt rizika je nepravděpodobný, ale možný. [20]

K lepší přehlednosti vyhodnocených rizik byl sestaven katalog rizik, který v jednotlivých podskupinách rizik po přiřazení kódu riziko popsal a indexy charakterizoval jeho dopad, pravděpodobnost a závažnost. Byl veden v elektronické formě.

Ke grafickému znázornění relativního postavení a významnosti hlavních rizik byla použita mapa rizik jako dvourozměrný graf poloh rizik v souřadnicích pravděpodobnost a dopad rizika. Čáry stejné významnosti rizik oddělovaly oblast **kritických** „červených“, **závažných** „žlutých“ a **běžných** (provozních) „zelených“ rizik.

Pro srovnání distribuce pravděpodobností u nominálních souborů byl využit Pearsonův test a párové srovnání pravděpodobností. [21]

Způsoby řízení rizik byly navrženy následovně:

- **Vyvarování se riziku** – tj. zákazem provádění rizikových aktivit a procesů v případě kdy je riziko nepřiměřeně vysoké a není možné ho odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením dalších kontrol pro ne hospodárné, neefektivní a neúčelné vynaložení zdrojů. Vyvarovat se riziku neprováděním činností spojených s tímto rizikem lze, pokud netvoří prioritu pro splnění schválených záměrů a cílů.
- **Udržení stávající míry rizika** – přijetím rizika bez dalších aktivit. Taktika je vhodná v případě, že zavádění opatření spojených s tímto rizikem je na přijatelné úrovni.
- **Zmírnění rizika** – je nutné uskutečnit pokud je riziko vysoké, ale je možné toto riziko redukovat zavedením opatření při dodržení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených zdrojů. Zmírnit riziko lze i jeho přenesením na jiný subjekt, například pojištěním.
- **Snížení zavedených opatření** k odstranění, zmírnění nebo předcházení riziku pro jeho malý stupeň významnosti a ne hospodárnost, neefektivnost a neúčelnost vynakládaných zdrojů.

### 3. Výsledky a diskuze

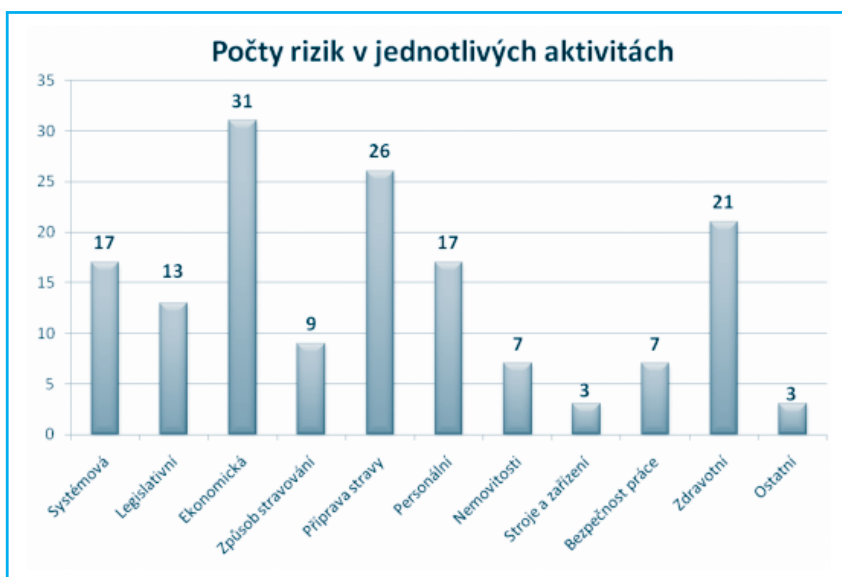
Byla provedena analýza současného stavu procesu stravovacích služeb, definovány možné hrozby vzniku škody, poškození, zničení, ztráty případně jiného nezdaru a navržen systémový přístup k řízení rizik v této oblasti. Pozornost byla upřena na rizika v procesu stravovacích služeb, která mohou být usměrňována či snižována. Vnější rizika byla považována za rizika neovlivnitelná a pro analýzu a řízení rizik v procesu stravovací služby uvažována nebyla.

Rada významných rizik pochází z aktivity zdravotní a aktivity přípravy stravy, ale podrobněji jsou v práci zkoumána pouze rizika nejvýznamnější. Omezení pramení ze skutečnosti, že dle ustanovení právních předpisů jsou stravovací služby povinny zavést systém **správné hygienické a výrobní praxe** (SHVP) a kritické kontrolní body při výrobě pokrmů. [15, 23] Správná hygienická a výrobní praxe znamená zabezpečení všech činností souvisejících s provozováním stravovacího provozu v souladu s platnou právní úpravou.

### 3.1 Identifikace rizik

Podrobnou identifikací rizik obsahoval základní soubor celkem 418 rizik. Zjištěná rizika byla opětovně posuzována, byly odstraněny duplicity, a také rizika, u kterých bylo zřejmé, že nejsou pro proces stravovacích služeb významná. Počet rizik v základním souboru po tomto přetřídění klesl na 327. Tento soubor byl stále ještě příliš obsáhlý na provedení hodnocení. Z tohoto důvodu bylo ze seznamu odstraněno 173 rizik. Jednalo se především o rizika z oblasti hygieny, epidemiologie a přípravy stravy, kterým je rozhodně nutné věnovat velkou pozornost, ale které jsou velmi dobře řízeny za pomoci kritických bodů zavedením systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – analýza nebezpečí a kritické kontrolní body).

Ze základního souboru vznikl katalog **154 rizik**, která byla rozdělena podle aktivit do jedenácti skupin. Jednotlivá aktivita a počty rizik v nich jsou zobrazeny na grafu 1.



Graf 1: Počty rizik v jednotlivých aktivitách

Z grafu je patrné, že nejvíce rizik bylo identifikováno v aktivitách ekonomické (31), v přípravě stravy (26) a zdravotní (21).

### 3.2 Hodnocení rizik

K ohodnocení intenzity negativních dopadů se pro procesy stravovacích služeb, na rozdíl od doporučené lineární stupnice Ministerstva financí, jeví jako lepší použít stupnici s geometrickou posloupností. Je to především pro skutečnost, že riziko se zvláště vysokým negativním dopadem (nepřijatelné) je považováno za 16x horší nežli riziko s nevýznamným dopadem (zvládané). Nejzávažnější jsou tato rizika: změna zdrojového rámce a následné snížení počtů, neznalost účetních předpisů, skryté předražování nákupních cen potravin a nesprávná specifikace veřejné zakázky. Pořadí

třiceti nejvýznamnějších rizik podle respondentů, hodnocené stupnicí s geometrickou posloupností uvádí tab. 3. Hodnoty ve sloupcích M a P vznikly z aritmetických průměrů odpovědí respondentů.

**Tab. 3:** Přehled rizik s nejvyšší závažností

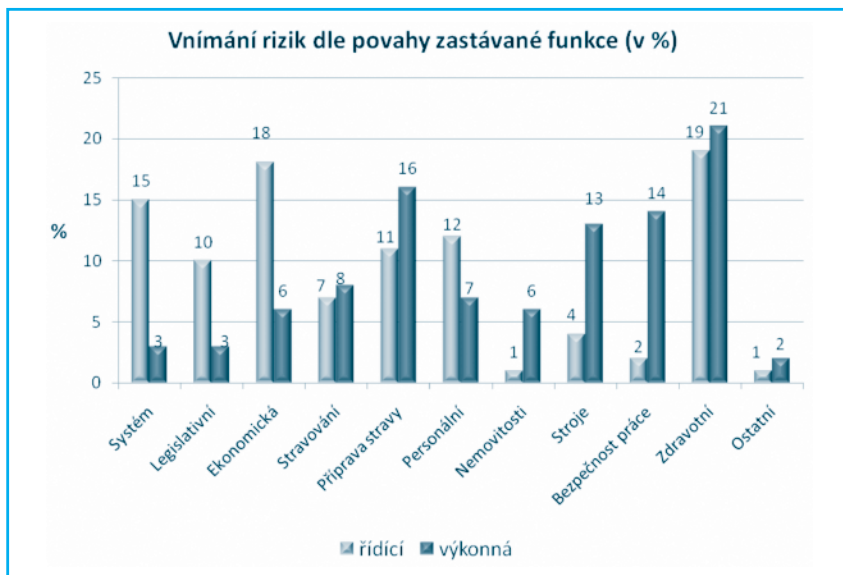
| P.č. | Kód  | Popis rizika                                                                      | M     | P    | R    |
|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| 1    | 1008 | Změna zdrojového rámce a následné snížení počtů                                   | 14,89 | 4,69 | 69,9 |
| 2    | 1265 | Neznalost účetních předpisů                                                       | 14,18 | 4,76 | 67,5 |
| 3    | 1305 | Skryté předražování nákupních cen potravin                                        | 15,04 | 4,33 | 65,1 |
| 4    | 1221 | Nesprávná specifikace veřejné zakázky na zabezpečení služeb nebo dodávek potravin | 15,15 | 3,64 | 55,1 |
| 5    | 1701 | Nedostatečné vybavení velkokuchyňským zařízením                                   | 7,86  | 4,85 | 38,1 |
| 6    | 1702 | Zastaralé stroje a zařízení                                                       | 7,84  | 4,81 | 37,7 |
| 7    | 1606 | Zanedbaná údržba nemovitostí                                                      | 7,72  | 4,75 | 36,7 |
| 8    | 1941 | Alimentárních onemocnění způsobená personálem                                     | 14,87 | 2,32 | 34,5 |
| 9    | 1426 | Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování                         | 14,11 | 2,41 | 34,0 |
| 10   | 1464 | Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy                                     | 14,67 | 2,28 | 33,5 |
| 11   | 1270 | Pokuty, penále                                                                    | 8,28  | 4,02 | 33,3 |
| 12   | 1007 | Změna organizační struktury                                                       | 8,19  | 4,04 | 33,0 |
| 13   | 1924 | Výskyt kontaminace nepřímé                                                        | 14,28 | 2,28 | 32,6 |
| 14   | 1943 | Alimentárních onemocnění způsobená dodavateli                                     | 14,49 | 2,25 | 32,6 |
| 15   | 1232 | Vlastní zmeškání lhůty                                                            | 8,19  | 3,96 | 32,5 |
| 16   | 1944 | Alimentárních onemocnění způsobená potravinami                                    | 14,52 | 2,21 | 32,1 |
| 17   | 1004 | Nesprávné nastavení pilotního projektu                                            | 14,27 | 2,25 | 32,1 |
| 18   | 1923 | Výskyt kontaminace přímé                                                          | 14,54 | 2,14 | 31,1 |
| 19   | 1324 | Nezabezpečení zásoby potravin pro krizové stavy                                   | 14,46 | 2,13 | 30,8 |
| 20   | 1001 | Nesprávná analýza výchozího stavu                                                 | 14,46 | 2,12 | 30,6 |
| 21   | 1002 | Chybně stanovená koncepce stravovacích služeb                                     | 14,11 | 2,15 | 30,4 |
| 22   | 1303 | Nedodržení váhových množství pokrmů – catering                                    | 7,76  | 3,91 | 30,3 |
| 23   | 1427 | Nezabezpečení proti krádeži                                                       | 14,02 | 2,15 | 30,2 |
| 24   | 1323 | Nedodržení váhových množství pokrmů – VSZ                                         | 7,44  | 3,92 | 29,1 |
| 25   | 1445 | Kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel                                      | 14,07 | 2,06 | 29,0 |
| 26   | 1603 | Neodpovídající stavební a technické požadavky určené hygienikem                   | 7,51  | 3,86 | 29,0 |
| 27   | 1266 | Nedodržování účetních předpisů                                                    | 7,35  | 3,86 | 28,4 |
| 28   | 1304 | Nedodržení smluvních cen                                                          | 7,35  | 3,80 | 27,9 |
| 29   | 1524 | Nedbalost                                                                         | 7,75  | 3,31 | 25,6 |
| 30   | 1015 | Zkreslování zjištěných skutečností (úmyslné i neúmyslné)                          | 7,51  | 3,38 | 25,3 |

**Poznámka:** M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

### 3.3 Statistické posouzení vnímání rizik

Na základě výsledků testů, které byly provedeny s 95 % spolehlivostí, je možno konstatovat, že a) vnímání závažnosti jednotlivých rizik se liší podle toho, jakou mají lidé předchozí zkušenost s riziky, b) rozdíl mezi vnímáním rizik u osob pracujících ve vojenských stravovacích zařízeních, cateringových organizacích nebo smluvních zařízeních nebyl detekován a c) vnímání závažnosti jednotlivých rizik se liší podle toho,

zda jsou lidé na řídicí nebo výkonné funkci (vnímají jednotlivá rizika různě závažně) jak znázorňuje následující graf 2.



**Graf 2:** Vnímání rizik dle povahy zastávané funkce

Největší rozdíl názorů byl detekován mezi skupinou respondentů – „řídící orgán“ a respondentů „výkonný prvek“. Obě skupiny vnímají podobně pouze rizika stravování a zdravotní. V ostatních hodnoceních se podstatně liší. Z pozice řídicího orgánu se jeví jako důležitá rizika z aktivity ekonomické, systémové, legislativní a personální. Z hlediska výkonného prvku se naopak jeví jako důležité rizika spojená s přípravou stravy, strojním vybavením a bezpečností práce.

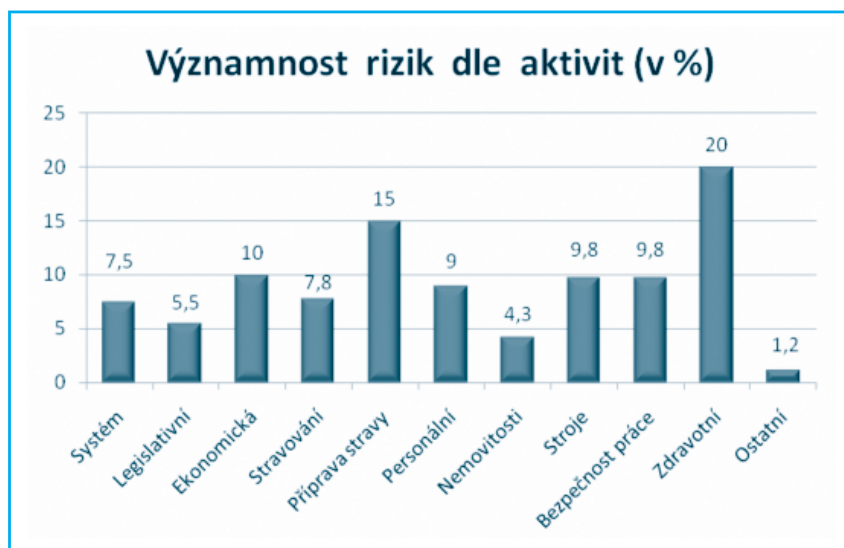
Celkově respondenti považují za nejzávažnější aktivitu zdravotních rizik (20%) a aktivitu přípravu stravy (15%). Nejméně se „obávají“ rizik z aktivity nemovitostí (4,3%) a legislativní (5,5%), jak je možné vidět na následujícím grafu 3 (str. 140).

### 3.4 Mapa rizik v procesu stravovacích služeb

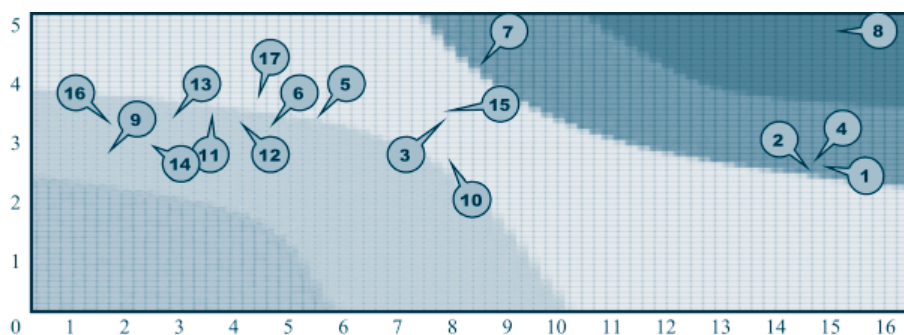
Z map rizik, které byly sestaveny, prezentujeme rizika z aktivity *systém* na obr. 1 s jejich přehledem v tabulce 4; z aktivity *legislativa* na obrázku 2 a v tabulce 5; rizika ekonomická, podskupina základní a smluvní vztahy na obrázku 3 a v tabulce 6, podskupina dodavatel a účtování na obrázku 4 a v tabulce 7; z aktivity *stravování* na obrázku 5 a v tabulce 8; z aktivity *příprava stravy*, podskupina přejímka a skladování potravin na obrázku 6 a v tabulce 9, podskupina výroba a výdej pokrmů na obrázku 7 a v tabulce 10; a některá *zdravotní* rizika na obrázku 8 a v tabulce 11.

#### ■ Rizika systémová

Ze sestavené mapy rizik vyplývá, že je velmi potřebné se podrobněji a přednostně věnovat rizikům vyplývajícím z koncepčního rámce, která jsou uvedena pod pořadovým číslem 8, 1, 2, 4 a 7 a nalézají se v oblasti pro extrémní rizika. Jejich popis je v tabulce 4.



Graf 3: Významnost rizik dle jednotlivých aktivit



Obr. 1: Mapa rizik z aktivity systém

V zóně vysokého rizika se nachází p.č. 15 a 3 související s nedostatečnou informovaností. Ostatní rizika již nejsou tak závažná.

Tab. 4: Přehled rizik souvisejících s aktivitou systém

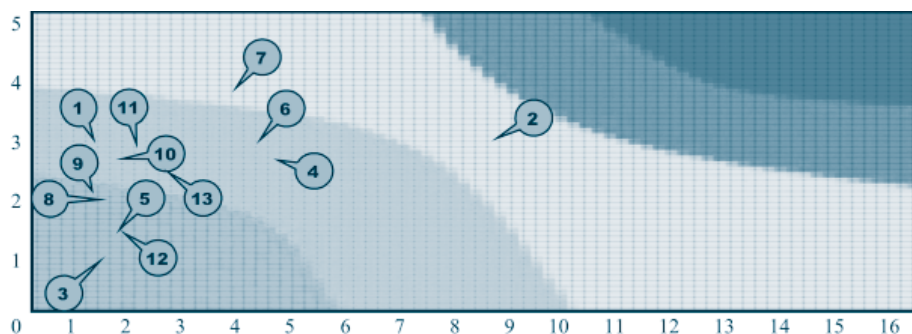
| P.č. | Kód  | Popis rizika                                                | M     | P    | R    |
|------|------|-------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| 1    | 1001 | Nesprávná analýza výchozího stavu                           | 14,46 | 2,12 | 30,6 |
| 2    | 1002 | Chybně stanovená koncepce stravovacích služeb               | 14,11 | 2,15 | 30,4 |
| 3    | 1003 | Absence korekcí nebo opožděné korekce pilotního projektu    | 7,46  | 3,05 | 22,7 |
| 4    | 1004 | Nesprávné nastavení pilotního projektu                      | 14,27 | 2,25 | 32,1 |
| 5    | 1005 | Absence odpovídajících způsobů kontroly                     | 5,14  | 3,25 | 16,7 |
| 6    | 1006 | Neefektivní nastavení kontrolních mechanismů                | 4,21  | 3,11 | 13,1 |
| 7    | 1007 | Změna organizační struktury                                 | 8,19  | 4,04 | 33,0 |
| 8    | 1008 | Změna zdrojového rámce a následné snížení počtů             | 14,89 | 4,69 | 69,9 |
| 9    | 1009 | Chybné čerpání finančních prostředků z rozpočtových položek | 1,39  | 2,89 | 4,0  |

| P.č. | Kód  | Popis rizika                                                      | M    | P    | R    |
|------|------|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| 10   | 1010 | Ztráta schopnosti zabezpečení ozbrojených sil mimo stálou posádku | 7,67 | 2,45 | 18,8 |
| 11   | 1011 | Nepřesnost organizačního řádu                                     | 3,25 | 3,20 | 10,4 |
| 12   | 1012 | Nejednoznačná dělba kompetencí                                    | 3,86 | 3,06 | 11,8 |
| 13   | 1013 | Nedostatečné informační toky – vertikální                         | 2,56 | 3,21 | 8,2  |
| 14   | 1014 | Nedostatečné informační toky – horizontální                       | 2,07 | 2,79 | 5,8  |
| 15   | 1015 | Zkreslování zjištěných skutečností (úmyslné i neúmyslné)          | 7,51 | 3,38 | 25,3 |
| 16   | 1016 | Nedostatečný a pomalý systém spisové služby                       | 1,58 | 3,20 | 5,0  |
| 17   | 1017 | Nepřiměřeně krátké termíny pro plnění úkolů                       | 4,07 | 3,75 | 15,3 |

**Poznámka:** **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika legislativní

Ze sestavené mapy vyplývá, že rizika z této aktivity se nachází převážně v oblasti nízkého a středního rizika.



**Obr. 2:** Mapa rizik z aktivity legislativa

Podrobněji prozkoumat by se mělo pořadové číslo 2 (nezavádění legislativních změn včetně vnitřních předpisů do praktické činnosti), které se nachází v zóně „vysoké riziko“.

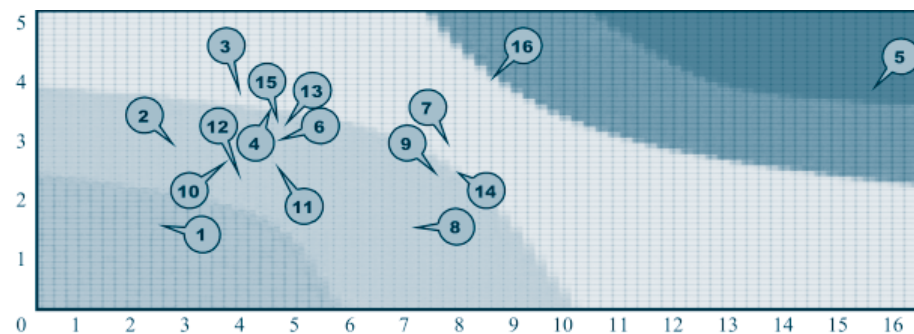
**Tab. 5:** Přehled rizik z aktivity legislativa

| P.č. | Kód  | Popis rizika                                                                   | M    | P    | R           |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------|
| 1    | 1101 | Negativní dopad legislativních změn na činnost                                 | 1,14 | 2,89 | 3,3         |
| 2    | 1102 | <b>Nezavádění legislativních změn včetně INA do praktické činnosti</b>         | 8,33 | 2,91 | <b>24,2</b> |
| 3    | 1103 | Neinformovanost zaměstnanců o změnách legislativy                              | 1,08 | 1,76 | 1,9         |
| 4    | 1104 | Nízká úroveň právního vědomí zaměstnanců                                       | 4,26 | 2,45 | 10,4        |
| 5    | 1105 | Malá dostupnost legislativních předpisů                                        | 1,58 | 1,21 | 1,9         |
| 6    | 1106 | Chybějící interní normativní akty                                              | 4,07 | 2,76 | 11,3        |
| 7    | 1107 | Neaktuálnost interních normativních aktů                                       | 3,68 | 3,60 | 13,3        |
| 8    | 1108 | Nesrozumitelnost, nepřesnost interních normativních aktů                       | 1,15 | 1,92 | 2,2         |
| 9    | 1109 | Nesoulad interních normativních aktů se skutečností                            | 1,08 | 1,89 | 2,1         |
| 10   | 1110 | Pomalá reakce na legislativní změny                                            | 1,51 | 2,44 | 3,7         |
| 11   | 1111 | Nekompatibilita interních normativních aktů se závaznými předpisy vyššího řádu | 1,92 | 2,76 | 5,3         |
| 12   | 1112 | Porušování obecně závazných právních předpisů                                  | 1,68 | 1,27 | 2,1         |
| 13   | 1113 | Porušování vnitřních INA                                                       | 2,20 | 2,39 | 5,3         |

**Poznámka:** **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika ekonomická, podskupina základní a smluvní vztahy

Základní ekonomická podskupina rizik nebyla shledána za závažná. Z podskupiny smluvních vztahů bylo závažné riziko nesprávné specifikace služeb a dodávky potravin, případně vlastní zmeškání smluvní lhůty.



Obr. 3: Mapa rizik z aktivity ekonomická rizika, podskupina základní a smluvní vztahy

Ze sestavené mapy vyplývá, že je důležité blíže zkoumat rizika p. č. 5 a 16, která se nacházejí v oblasti pro extrémní rizika. Ostatní rizika jsou poměrně nízká.

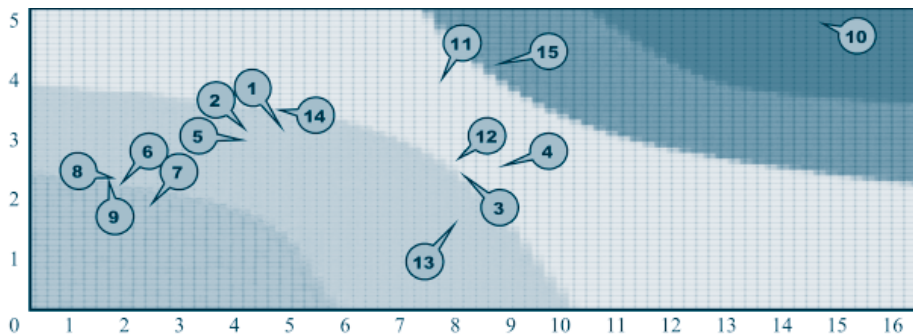
Tab. 6: Přehled ekonomických rizik, podskupina základní a smluvní vztahy

| P.č.                              | Kód  | Popis rizika                                                                             | M     | P    | R           |
|-----------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
| <b>Základní ekonomická rizika</b> |      |                                                                                          |       |      |             |
| 1                                 | 1201 | Neprovedení analýzy způsobu stravování                                                   | 2,06  | 1,24 | 2,5         |
| 2                                 | 1202 | Sezónní změny cen potravin                                                               | 2,42  | 2,89 | 7,0         |
| 3                                 | 1203 | Nízký stravní limit                                                                      | 3,79  | 3,75 | 14,2        |
| 4                                 | 1204 | Inflace                                                                                  | 4,21  | 3,13 | 13,2        |
| <b>Rizika smluvních vztahů</b>    |      |                                                                                          |       |      |             |
| <b>5</b>                          | 1221 | <b>Nesprávná specifikace veřejné zakázky na zabezpečení služeb nebo dodávek potravin</b> | 15,15 | 3,64 | <b>55,1</b> |
| 6                                 | 1222 | Chybné či opožděné nastavení podmínek pro hodnocení úspěšnosti a jejich neměnnost        | 4,21  | 2,81 | 11,8        |
| 7                                 | 1223 | Nevýhodnost smluv – nevyužití vyjednávací pozice                                         | 7,58  | 2,89 | 21,9        |
| 8                                 | 1224 | Neujednání možnosti dostatečné kontroly plnění závazků                                   | 6,99  | 1,19 | 8,3         |
| 9                                 | 1225 | Nemožnost výpovědi smlouvy z reorganizačních a redislokačních důvodů                     | 7,25  | 2,25 | 16,3        |
| 10                                | 1226 | Nevyžadování závazků z uzavřených smluv – termíny                                        | 3,59  | 2,16 | 7,8         |
| 11                                | 1227 | Nevyžadování závazků z uzavřených smluv – kvalita                                        | 4,26  | 2,33 | 9,9         |
| 12                                | 1228 | Nevyžadování závazků ze smluv – množství                                                 | 3,75  | 2,08 | 7,8         |
| 13                                | 1229 | Nevyžadování smluvních pokut od dodavatelů z důvodu neznalosti smluvních vztahů          | 4,56  | 3,04 | 13,9        |
| 14                                | 1230 | Nevyžadování smluvních pokut od dodavatelů z důvodu korupce                              | 7,42  | 2,09 | 15,5        |
| 15                                | 1231 | Vlastní neplnění závazků z uzavřených smluv                                              | 4,14  | 3,07 | 12,7        |
| <b>16</b>                         | 1232 | <b>Vlastní zmeškání lhůty</b>                                                            | 8,19  | 3,96 | <b>32,5</b> |

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika ekonomická, podskupina dodavatel a účtování

Mapa upozorňuje na závažná rizika p.č. 10, 15 a 11 v podskupině rizik účtování. Riziko p.č. 10 – neznalost účetních předpisů, bylo respondenty ohodnoceno jako jedno z nejzávažnějších z celého katalogu rizik.



Obr. 4: Mapa rizik z aktivity „ekonomická rizika“, podskupina dodavatel a účtování

Rizika p.č. 4 a 3 z podskupiny rizik dodavatele a riziko p.č. 12 účetní podvody se nachází ve střední oblasti. Ostatní rizika jsou v kategorii nízké závažnosti.

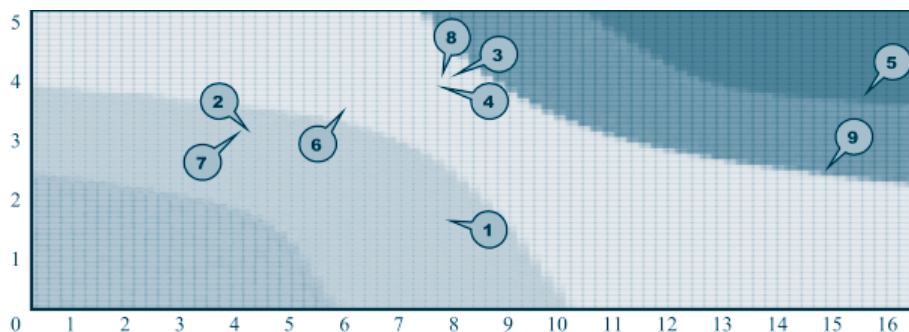
Tab. 7: Přehled ekonomických rizik, podskupina dodavatel a účtování

| P.č.                          | Kód  | Popis rizika                                               | M     | P    | R           |
|-------------------------------|------|------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
| <b>Podskupina „dodavatel“</b> |      |                                                            |       |      |             |
| 1                             | 1241 | Nepečlivý výběr dodavatele potravin – primární riziko      | 4,42  | 3,02 | 13,4        |
| 2                             | 1242 | Úpadek dodavatele                                          | 3,93  | 3,00 | 11,8        |
| 3                             | 1243 | Hrubé porušení smlouvy – nedodání zboží                    | 7,86  | 2,21 | 17,4        |
| 4                             | 1244 | Porušení hygienických norem                                | 8,59  | 2,32 | 19,9        |
| 5                             | 1245 | Krátký termín na opatření při výpovědi smlouvy dodavatelem | 3,91  | 2,89 | 11,3        |
| <b>Podskupina „účtování“</b>  |      |                                                            |       |      |             |
| 6                             | 1261 | Nedostatečné vybavení výpočetní technikou                  | 1,44  | 2,01 | 2,9         |
| 7                             | 1262 | Použití nelegálního či nevhodného hardware                 | 2,08  | 1,99 | 4,1         |
| 8                             | 1263 | Nezabezpečení utajení                                      | 1,40  | 2,05 | 2,9         |
| 9                             | 1264 | Nedokonalý systém účtování                                 | 1,19  | 2,08 | 2,5         |
| 10                            | 1265 | <b>Neznalost účetních předpisů</b>                         | 14,18 | 4,76 | <b>67,5</b> |
| 11                            | 1266 | <b>Nedodržování účetních předpisů</b>                      | 7,35  | 3,86 | <b>28,4</b> |
| 12                            | 1267 | Účetní podvody                                             | 7,76  | 2,27 | 17,6        |
| 13                            | 1268 | Nepovolená předfakturační dodávek                          | 7,64  | 1,26 | 9,6         |
| 14                            | 1269 | Nedostatečná ochrana dat před zneužitím, ztráta a únik dat | 4,39  | 3,11 | 13,6        |
| 15                            | 1270 | <b>Pokuty, penále</b>                                      | 8,28  | 4,02 | <b>33,3</b> |

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika stravování

V této mapě je pod číslem 5 uvedeno riziko pořizování potravin za předražené ceny, které bylo respondenty ohodnoceno jako druhé nejzávažnější z celého katalogu rizik.



Obr. 5: Mapa rizik – aktivita stravování

Dále byla zkoumána rizika pod pořadovými čísly 3, 4, 8 a 9, která jsou rovněž závažná a vyplývají z nedodržení smluvního ujednání. Zbýlá rizika, i když nejsou umístěna v kategorii vysokých rizik, je potřebné vzhledem k jejich poloze na mapě a praktickému významu též sledovat.

Tab. 8: Přehled rizik stravování

| P.č.                                            | Kód  | Popis rizika                                                      | M     | P    | R           |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
| <b>Podskupina „catering“</b>                    |      |                                                                   |       |      |             |
| 1                                               | 1301 | Nedostatečná práva pro kontrolu plnění závazků                    | 7,62  | 1,36 | 10,4        |
| 2                                               | 1302 | Porušení hygienických norem                                       | 3,93  | 3,00 | 11,8        |
| 3                                               | 1303 | <b>Nedodržení váhových množství pokrmů</b>                        | 7,76  | 3,91 | <b>30,3</b> |
| 4                                               | 1304 | <b>Nedodržení smluvních cen</b>                                   | 7,35  | 3,80 | <b>27,9</b> |
| 5                                               | 1305 | <b>Pořizování potravin pro přípravu stravy za předražené ceny</b> | 15,04 | 4,33 | <b>65,1</b> |
| <b>Podskupina „vlastní stravovací zařízení“</b> |      |                                                                   |       |      |             |
| 6                                               | 1321 | Nedostatečná kontrola                                             | 5,88  | 3,20 | 18,8        |
| 7                                               | 1322 | Porušení hygienických norem                                       | 3,82  | 2,94 | 11,2        |
| 8                                               | 1323 | <b>Nedodržení váhových množství pokrmů</b>                        | 7,44  | 3,92 | <b>29,1</b> |
| 9                                               | 1324 | <b>Nezabezpečení zásoby potravin pro krizové stavy</b>            | 14,46 | 2,13 | <b>30,8</b> |

**Poznámka:** M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

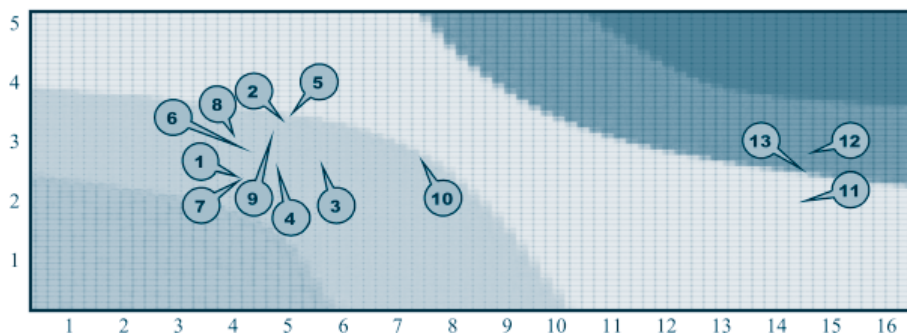
## ■ Rizika – aktivita *příprava stravy*, podskupina *přejímka a skladování potravin*

Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování (p.č. 12), nezabezpečení skladu proti krádeži (p.č. 13) a použití prošlých potravin pro výrobu jídel (p.č. 11), to jsou rizika, která se nachází na mapě v oblasti vysokých rizik, a proto jsou blíže popsána v Manuálu řízení rizik.

Ostatní rizika byla ohodnocena jako nízká. Budou nadále monitorována, ale bez podrobného zkoumání.

Tab. 9: Přehled rizik – příprava stravy, podskupina přejímka a skladování potravin

| P.č.                                  | Kód  | Popis rizika                                                                | M    | P    | R    |
|---------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Podskupina – přejímka potravin</b> |      |                                                                             |      |      |      |
| 1                                     | 1401 | Porušení obalů                                                              | 3,88 | 2,12 | 8,2  |
| 2                                     | 1402 | Nekontrolování potvrzení zdravotní nezávadnosti                             | 4,66 | 3,13 | 14,6 |
| 3                                     | 1403 | Přijetí potravin s prošlou minimální dobou trvanlivosti, data použitelnosti | 5,27 | 2,33 | 12,3 |



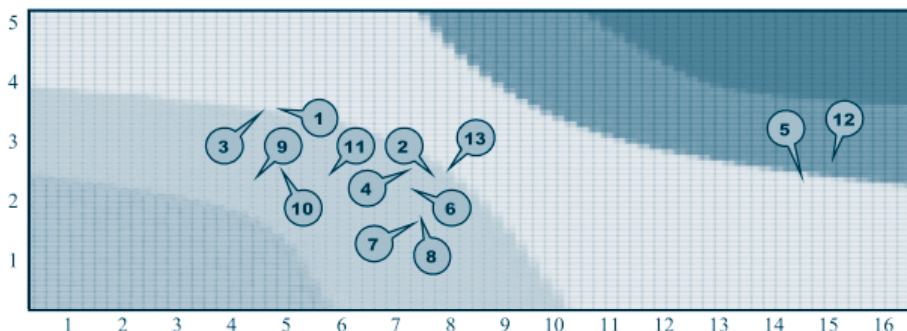
Obr. 6: Mapa – aktivita příprava stravy, podskupina přejímka a skladování potravin

| P.č.                                    | Kód  | Popis rizika                                                                        | M     | P    | R           |
|-----------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
| 4                                       | 1404 | Nedodržení předepsaných přepravních podmínek                                        | 4,42  | 2,27 | 10,0        |
| 5                                       | 1405 | Nesprávná kvalitativní přejímka                                                     | 4,71  | 3,21 | 15,1        |
| 6                                       | 1406 | Nesprávná množství přejímka                                                         | 3,92  | 2,72 | 10,6        |
| <b>Podskupina – skladování potravin</b> |      |                                                                                     |       |      |             |
| 7                                       | 1421 | Nedodržení předpisů týkajících se rozdělení skladů dle skladovaného typu položky    | 3,98  | 2,11 | 8,4         |
| 8                                       | 1422 | Vzájemné skladování nespořodných potravin                                           | 3,61  | 2,86 | 10,3        |
| 9                                       | 1423 | Skladovací podmínky (teplota, vlhkost, světlo, přímé sluneční záření, větratelnost) | 4,25  | 2,94 | 12,5        |
| 10                                      | 1424 | Napadení potravin škůdci během skladování                                           | 7,09  | 2,34 | 16,6        |
| 11                                      | 1425 | <b>Použití prošlých potravin pro výrobu jídel</b>                                   | 14,02 | 1,80 | <b>25,2</b> |
| 12                                      | 1426 | <b>Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování</b>                    | 14,11 | 2,41 | <b>34,0</b> |
| 13                                      | 1427 | <b>Nezabezpečení proti krádeži</b>                                                  | 14,02 | 2,15 | <b>30,2</b> |

Poznámka: **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika – aktivita *příprava stravy*, podskupina výroba a výdej pokrmů

Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy (p.č. 12) a kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel (p.č. 5) jsou rizika, která následující mapa znázorňuje jako nepřijatelná a jsou podrobněji popsána v Manuálu řízení rizik.



Obr. 7: Mapa – aktivita příprava stravy, podskupina výroba a výdej pokrmů

Ostatní rizika byla, jak vyplývá z tabulky 10, ohodnocena jako střední. Je třeba je dále sledovat, ale prozatím není nutné je podrobněji popisovat.

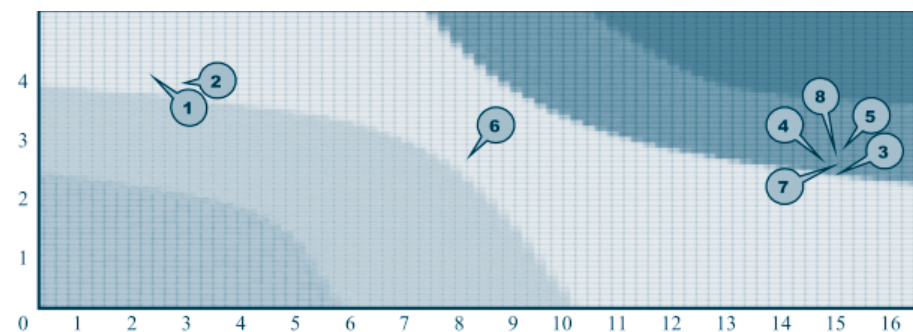
**Tab. 10:** Přehled rizik – příprava stravy, podskupina výroba a výdej pokrmů

| P.č. | Kód  | Popis rizika                                                                   | M     | P    | R           |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
|      |      | <b>Podskupina – výroba pokrmů</b>                                              |       |      |             |
| 1    | 1441 | Nedodržení výrobních postupů                                                   | 4,38  | 3,27 | 14,3        |
| 2    | 1442 | Nedodržení minimální doby tepelného zpracování                                 | 7,34  | 2,19 | 16,1        |
| 3    | 1443 | Nedodržení receptury – hmotnost                                                | 4,26  | 3,22 | 13,7        |
| 4    | 1444 | Nedodržení hygienických norem                                                  | 6,99  | 2,26 | 15,8        |
| 5    | 1445 | <b>Kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel</b>                            | 14,07 | 2,06 | <b>29,0</b> |
| 6    | 1446 | Nemožnost přípravy stravy z důvodu přerušení dodávky energie nebo pitné vody   | 6,99  | 2,04 | 14,2        |
| 7    | 1447 | Nepřipravení stravy pro nedostatečné personální obsazení                       | 7,27  | 1,24 | 9,0         |
| 8    | 1448 | Nepřipravení stravy pro poruchu velkokuchyňského zařízení                      | 7,27  | 1,28 | 9,3         |
|      |      | <b>Podskupina – výdej pokrmů</b>                                               |       |      |             |
| 9    | 1461 | Překročení doby výdeje teplých pokrmů – (4 hodiny od dokončení tepelné úpravy) | 4,05  | 2,08 | 8,4         |
| 10   | 1462 | Nedodržení teploty pokrmu při vydání spotřebiteli (nejméně + 63 stupňů C.)     | 4,61  | 2,35 | 10,9        |
| 11   | 1463 | Nedodržení teploty pokrmu při rozvozu a přepravě (nejméně + 65 stupňů C.)      | 5,55  | 2,22 | 12,3        |
| 12   | 1464 | <b>Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy</b>                           | 14,67 | 2,28 | <b>33,5</b> |
| 13   | 1465 | Možnost kontaminace                                                            | 7,62  | 2,27 | 17,3        |

**Poznámka:** M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

## ■ Rizika zdravotní – podskupina alimentární nákazy a kontaminace

Z mapy lze vyčíst, že pracovníci ve stravovacích službách považují jakékoliv nebezpečí vzniku alimentárních nákaz a možnost přímé či nepřímé kontaminace stravy za nepřijatelné riziko. Jsou to rizika v následující tabulce 5 označená p.č. 3, 4, 5, 7 a 8.



**Obr. 8:** Mapa zdravotních rizik – alimentární nákazy a kontaminace

Do Manuálu řízení rizik proto bylo z podskupiny pět závažných rizik výše uvedených zařazeno.

**Tab. 11:** Přehled zdravotních rizik, podskupina alimentární nákazy a kontaminace

| P.č.     | Kód  | Popis rizika                                          | M     | P    | R           |
|----------|------|-------------------------------------------------------|-------|------|-------------|
|          |      | <b>Podskupina – kontaminace</b>                       |       |      |             |
| 1        | 1921 | Výskyt kontaminace chemické                           | 2,11  | 3,96 | 8,3         |
| 2        | 1922 | Výskyt kontaminace biologické                         | 2,61  | 3,82 | 10,0        |
| <b>3</b> | 1923 | <b>Výskyt kontaminace přímé</b>                       | 14,54 | 2,14 | <b>31,1</b> |
| <b>4</b> | 1924 | <b>Výskyt kontaminace nepřímé</b>                     | 14,28 | 2,28 | <b>32,6</b> |
|          |      | <b>Podskupina – alimentární nákazy</b>                |       |      |             |
| <b>5</b> | 1941 | <b>Alimentárních onemocnění způsobená personálem</b>  | 14,87 | 2,32 | <b>34,5</b> |
| 6        | 1942 | Alimentárních onemocnění způsobená strážníky          | 7,93  | 2,34 | 18,6        |
| <b>7</b> | 1943 | <b>Alimentárních onemocnění způsobená dodavateli</b>  | 14,49 | 2,25 | <b>32,6</b> |
| <b>8</b> | 1944 | <b>Alimentárních onemocnění způsobená potravinami</b> | 14,52 | 2,21 | <b>32,1</b> |

**Poznámka:** **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

Z dalších rizik byla sledována rizika zdravotní – podskupina hygiena, rizika u aktivit nemovitosti a strojové vybavení, rizika personální, rizika z aktivit bezpečnosti práce a ostatní rizika (reputační, ekologické a nezavedení kritických kontrolních bodů – HACCP). Vzhledem k tomu, že nejsou uvedena v přehledu rizik s nejvyšší závažností v tabulce 3, nejsou v příspěvku prezentována.

## Závěr

Každá společnost by se měla zabývat řízením rizik, protože v každém podnikání rizika existují. Jedná se především o operační a finanční rizika. Systematické řízení rizik je pro většinu společností existenční nutností a předpokladem budoucího podnikatelského úspěchu. V procesu stravovacích služeb je proto potřebné přejít na vědomé řízení rizik.

Výsledkem identifikace a ohodnocení rizik v procesu stravovacích služeb rezortu Ministerstva obrany je vytvoření základního katalogu rizik který doposud v praxi chyběl. Vytvořené mapy rizik názorně ukazují, kterým rizikům a aktivitám je nutné věnovat přednostně pozornost a podrobněji je rozpracovat. Konečným výsledkem procesu managementu rizik je návrh Manuálu řízení rizik k jejich eliminaci, snížení, nebo přenesení na jiný subjekt. Mohl by se stát jednou z příloh nového předpisu, který nahradí předpis Prov-1-5, jehož účinnost by měla nastat od 1. 1. 2012.

## Seznam použité literatury:

- [1] HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 264 s. ISBN 987-80-247-2560-4.
- [2] WALTER, J. *Risk management*. Praha: VŠE, 1995. 76 s. ISBN 80-7079-630-8.
- [3] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [4] *Managing Risk*. London: The Institute of Internal Auditors United Kingdom, 1998.
- [5] *Pokyn Ministerstva financí k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučením pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy CHJ-6*. Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [6] *Zákon č. 320/2001 Sb.*, o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.
- [7] *Vyhláška Ministerstva obrany č. 416/2004 Sb.*, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

- [8] *Pokyn Ministerstva financí upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě CHJ-3.* Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [9] *Pokyn Ministerstva financí upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě CHJ-10.* Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [10] *Metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídící kontrola v rámci finančního řízení) CHJ-17.* Praha: Ministerstvo financí. Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [11] *Metodická pomůcka k nastavení řídící kontroly podle COSO ERM (Výbor sponzorských organizací) se zaměřením na řízení rizik v orgánech státní správy čj. 17111683/2006.* Praha: Ministerstvo financí, 2007.
- [12] *Rozkaz ministra obrany č. 21/2002.* Interní audit. Praha: MO, 2002.
- [13] *Rozkaz ministra obrany č. 8/2006.* Interní audit. Praha: MO, 2006.
- [14] *Rozkaz ministra obrany č. 5/2003.* Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany. Praha: MO, 2003.
- [15] *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin.*
- [16] *Předpis Prov-1-5.* Proviantní zabezpečení v Čsl. armádě. Praha: MNO, 1978.
- [17] ERNST&YOUNG. *Příručka řízení rizik pro řídící orgány operačních programů.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2006. 33 s.
- [18] HALOUZKA, J., MACEK, J., RACKOVÁ, E., SEIGE, V. *Příručka manažera IV. Projektové řízení.* Vyškov: Moraviasisk, 2005, 200 s., ISSN 1211-8737.
- [19] SINAY, J., ORAVEC, M., PAČAIOVÁ, H. *Metody posuzování rizik.* Košice: SF TU. 2001. 23 s. ISBN 80-238-7323-7.
- [20] *Řízení rizik v projektech PPP.* Praha: Ministerstvo financí, 2008. Publikováno na webové stránce [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/rr\\_ppp\\_metodiky\\_postupy\\_42056.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/rr_ppp_metodiky_postupy_42056.html).
- [21] ANDĚL, J. *Základy matematické statistiky.* 1. vyd. Praha: Matfyzpress, 2005, 358 s., ISBN 80-86732-40-1.
- [22] *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a prováděcí vyhlášky č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.*
- [23] *Vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.*

Vstoupil jsem do úřadu také odhodlán „resetovat“ vztahy mezi Spojenými státy a Ruskem a vím, že prezident Medveděv toto odhodlání sdílí. Jak řekl na našem prvním setkání v Londýně, naše vztahy se dostaly na scestí, a tak bylo obtížné spolupracovat na záležitostech společného zájmu pro náš lid. A když Spojené státy a Rusko nejsou schopny spolupracovat na velkých záležitostech, není to dobře ani pro naše národy ani pro svět.

Společně jsme tento trend zastavili a prokázali výhody spolupráce. Dnešek je významným mezníkem pro jadernou bezpečnost, pro nešíření jaderných zbraní i pro vztahy mezi USA a Ruskem. Splnil se náš společný cíl vyjednat novou smlouvu o snížení stavu strategických jaderných zbraní. Zahrnuje významné snížení jaderných zbraní, které budeme mít rozmístěny. Snižuje počet našich nosičů asi na polovinu. Zahrnuje komplexní režim ověřování, který nám dovoluje dále budovat důvěru. Dává oběma stranám pružnost při ochraně bezpečnosti a zachovává oddanost Ameriky vůči bezpečnosti našich evropských spojenců. A já se těším na to, jak budu spolupracovat se Senátem Spojených států, abychom letos dosáhli ratifikace této důležité smlouvy.

**Prohlášení prezidenta Baracka Obamy po podpisu  
nové smlouvy START 8. 4. 2010**  
[http://www.ctk.cz/sluzby/slovni\\_zpravodajstvi/vseobecne/  
index\\_view.php?id=460383](http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/vseobecne/index_view.php?id=460383)

Ing. Milan Skála, Ing. Eduard Vařejka

## **Hydrometeorologická služba Armády České republiky slaví 90. výročí svého založení**

**Z HISTORIE**

*Výsledky četných operací, bitev a bojů byly vždy významně ovlivňovány povětrnostními podmínkami, které napomohly k vítězství jedné bojující straně a přispěly k porážce druhé strany. Povětrnostní podmínky rozhodovaly o zvolené strategii, operačním umění a o taktice boje, o způsobech nasazení osob a bojové techniky, délce nebo způsobu vedení operace, bitvy, nebo boje, a zároveň tak i o velikosti válečných útrap a množství ztrát.*

Již v létě 1915 pod vlivem událostí u Yprés Milan Rastislav Štefánik – v té době ve službách francouzské armády v hodnosti podporučíka – navrhl veliteli 10. francouzské armády maršálu Ferdinandu Fochemu, aby podél celé francouzsko-německé frontové linie byla vybudována hustá síť vojenských povětrnostních stanic.

Během první světové války se praktickými zkušenostmi dospělo k poznání, že povětrnostní situace je důležitá pro mnohé zbraně a nelze ji bez povšimnutí přehlížet, protože často znalost jejího pravděpodobného vývoje může být hlavním nebo velmi důležitým činitelem pro úspěch vojenských operací. Jednotlivé strany válečného konfliktu potřebovaly meteorologické informace pro lety vzducholodí, balonů a letounů, plánování použití chemických zbraní nebo varování vlastních vojsk před nimi.

Každý stát se snažil získávat k zabezpečení činnosti svých vojsk co nejvíce podkladů o počasí pomocí vlastních prostředků. Nezbytnost meteorologického zabezpečení válečných operací se tak poprvé v historii prokázala v plné míře souvislostí.

Zvláště chemické vojsko, nazývané tehdy „plynová služba“, vyžadovalo trvalé, přesné a podrobné zprávy o aktuálním směru, rychlosti a dalších charakteristikách větru, aktuální teplotě a vlhkosti vzduchu, atmosférických srážkách a jejich předpovědi. Potřebná byla i znalost celkové povětrnostní situace, tak aby mohly být s úspěchem prováděny vlastní plynové útoky a nebo naopak byla vlastní vojska včas varována a ochráněna před případným plynovým napadením nepřítele.

Kromě pěchoty a jezdeckta se o stav a další vývoj počasí a jeho jednotlivých prvků zajímalo také dělostřelectvo, z důvodů zastřelování se na jednotlivé cíle ve větších vzdálenostech v hloubce nepřítele potřebovalo zprávy o teplotě a tlaku vzduchu, o směru a rychlosti větru v různých výškách. Především nejmladší z druhů vojenských zbraní, letectvo, vyžadovalo hlavně údaje o směru a rychlosti větru v různých výškách nad zemí, viditelnosti, výšce spodní základny oblačnosti, nebezpečných meteorologických prvcích a jevech, včetně potřeby mít znalosti o celkové meteorologické situaci a jejích předpokládaných změnách.

Proto válčící státy urychleně budovaly vlastní vojenské meteorologické služby, které ke konci války byly zpravidla již výborně organizovány a opíraly se o poměrně hustou síť polních a zápolních měření a pozorování.

Vznik československé vojenské povětrnostní služby je datován do období vzniku československé armády po vzniku samostatného státu a vzniku československého vojenského letectva. Zároveň je úzce spojen s organizováním státní československé meteorologické

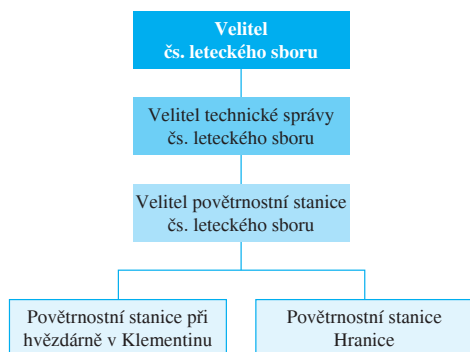
služby a rovněž s činností observatoře v pražském Klementinu. Vlastní proces konstitování vojenské povětrnostní služby byl zahájen již v den vzniku samostatné Československé republiky dne 28. října 1918. V té době existovaly na území nového státu dvě vojenské povětrnostní stanice bývalé rakousko-uherské armády, jednak *zápolní pilotovací povětrnostní stanice* při hvězdárně v pražském Klementinu, dále *zápolní povětrnostní stanice 43* v Hranicích, na kterých byl vojenský personál. Obě stanice byly původně zřízeny rakousko-uherskou vojenskou povětrnostní službou, odborně organizovanou za první světové války prostřednictvím *týlové vojenské centrály meteorologické* vytvořené při c. k. *Ústředním ústavu pro meteorologii a geodynamiku* ve Vídni.

Dne 28. října 1918 vyzval *setník (kapitán) Jaroslav Rošický*, představitel vojenské části tajné odbojové organizace, tzv. Maffie, v Praze, všechny vojáky české národnosti, aby se dostavili na pražský Žofín. Tam se následně v odpoledních hodinách sešla i řada bývalých příslušníků rakousko-uherského letectva a při té příležitosti rovněž proběhla ustanovující schůze, na níž byl vytvořen *československý letecký sbor*. Tohoto shromáždění a následné ustanovující schůze leteckých důstojníků se rovněž, jako jediný meteorolog mezi přítomnými, zúčastnil *praporčík Ing. agr. Jan Urban* a z důvodů své vojenské odbornosti byl proto pověřen organizací povětrnostní služby leteckého sboru. Předtím působil od 15. srpna 1916 jako příslušník rakousko-uherské vojenské povětrnostní služby a v době revolučních událostí vykonával funkci velitele zápolní pilotovací povětrnostní stanice při hvězdárně v pražském Klementinu, jejíž personál v té době tvořilo celkem šest osob. Do Prahy byl převezen dne 18. července 1918 od polní povětrnostní stanice 5 ve Skadaru poblíž Tirany v Albánii.

Klementinská vojenská zápolní pilotovací povětrnostní stanice byla při zřízení československého leteckého sboru dne 1. listopadu 1918 převzata československým vojskem a byla k němu organizačně přiřčena. V té době dostala oficiální název *povětrnostní stanice leteckého sboru v Praze (při hvězdárně)*, a zároveň byla podřízena veliteli technické správy leteckého sboru. Jejím velitelem byl jmenován *praporčík Ing. agr. Jan Urban*.

Zástupcem velitele byl ustanoven *praporčík Ing. agr. Karel Javůrek*, který původně od listopadu roku 1916 působil u týlové vojenské centrály meteorologické při c. k. *Ústředním ústavu pro meteorologii a geodynamiku* ve Vídni a později od března roku 1918 u polní povětrnostní stanice 26 v Rottě v Haliči.

Od 1. března 1919 patřil k dalším příslušníkům stanice *praporčík Oldřich Hlaváček*,



**Obr. 1:** Organizační struktura a začlenění povětrnostní služby československého leteckého sboru v listopadu roku 1918

který od srpna 1915 sloužil u pěšího polního pluku 8, potom absolvoval meteorologický kurz v rámci týlové vojenské centrály meteorologické při c. k. *Ústředním ústavu pro meteorologii a geodynamiku* ve Vídni. Od podzimu roku 1916 do konce roku 1917 působil jako meteorologický pozorovatel polní povětrnostní stanice. Následně absolvoval kurz záložních důstojníků při týlové centrále meteorologické ve Vídni. Od dubna do 29. října 1918 potom působil jako velitel polní povětrnostní stanice na italské frontě.

Povětrnostní stanice leteckého sboru byla uvedena rychle v život a zahájila praktickou činnost. Její povinností bylo mimo jiné soustřeďovat šifrovaná hlášení ze všech dostupných meteorologických stanic ležících na novém československém území. Na základě zvláštního nařízení ministra vnitra se postupně podařilo soustřeďovat informace o počasí od celkem 13 povětrnostních stanic, které potom až do pozdějšího vzniku Státního ústavu meteorologického působily v odborné podřízenosti *povětrnostní stanice leteckého sboru v Praze (při hvězdárně)*. Na základě nařízení velitelství leteckého sboru byla v průběhu listopadu roku 1918 přemístěna vojenská povětrnostní stanice v Hranicích do České Třebové z důvodů zajištění přeletů přes Českomoravskou vysočinu, na níž zejména husté podzimní mlhy, a také nárazovitý vítr činily letectvu značné potíže.

Personál povětrnostní stanice se při analýzách a prognózách počasí od počátku opíral o meteorologické údaje zakreslované do map. První meteorologická mapa pro území Československé republiky zde byla sestavena dne 23. prosince 1918 z termínu 07:00 hod. místního času. Když v únoru roku 1919 začala vojenská rádiová stanice na Petříně pravidelně přijímat šifrované meteorologické zprávy z Francie, Anglie a z dalších zemí (tzv. *Meteory*), bylo možno v průběhu března zahájit pravidelné kreslení synoptických map většího prostorového měřítka. Petřínská radiostanice zároveň na základě telefonicky předávaných informací od povětrnostní stanice leteckého sboru, v termínech 09:20, 15:45 a 20:30 UTC, vysílala do mezinárodní výměny zprávy československých meteorologických stanic Kbely, Cheb, Česká Třebová a Stará Ďala (dnes Hurbanovo). Rovněž v únoru roku 1919 začaly vojenské letecké setniny od povětrnostní stanice leteckého sboru prostřednictvím petřínské radiostanice pravidelně denně telegraficky získávat aktuální povětrnostní zprávy, přehledy počasí a všeobecné předpovědi počasí.

První meteorologické mapy Evropy v měřítku 1: 25 mil. byly v rámci *povětrnostní stanice leteckého sboru v Praze (při hvězdárně)* nakresleny dne 12. října 1919 z termínů 7:00, 14:00 a 19:00 hod. místního času. V této době rovněž začali v řadách stanice, která v té době již plnila roli prozatímního státního meteorologického ústavu, rovněž působit pozdější významní představitelé československé meteorologie *PhDr. Gustav Swoboda* a *PhDr. Alois Gregor*. Vznikem této povětrnostní stanice a její úspěšnou činností byly položeny základy pro činnost pozdější vojenské povětrnostní služby.

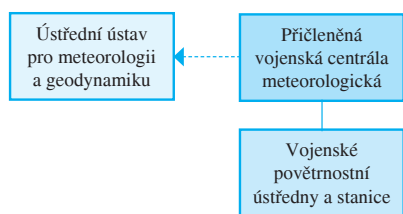
Dne 10. února 1919 předložil na řádném zasedání Národního shromáždění československého poslanec profesor *PhDr. Bohumil Němec* pod číslem tisku 493, „*Návrh na zřízení Ústředního státního ústavu meteorologického pro Československou republiku*“. Uvedený návrh kromě jiného rovněž požadoval, aby ještě před tím, než bude zřízen tento ústav ve své definitivní podobě, byl přechodně za stejným účelem vytvořen „ústav provizorní“. Za tím účelem mělo být co nejdříve převzato veškeré československé úřednictvo vídeňského Ústředního ústavu pro meteorologii a geodynamiku, a zároveň se měly příslušné likvidační komise ve Vídni a Budapešti domáhat vydání části prostředků a zařízení ve prospěch nového československého ústavu. Zároveň předpokládal, aby se jako provizorních prostorů využilo místností a zařízení bývalé c. k. Sternwarte (hvězdárny) v Praze, kde v té době sídlila povětrnostní stanice československého leteckého sboru. Řízení „dočasného“ meteorologického ústavu mělo být přechodně připojeno a podřízeno Ústavu pro meteorologii a klimatologii při Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze II-Karlově, kde byl v té době správcem *profesor PhDr. Stanislav Hanzlík*.

Po parlamentním projednání a schválení uvedeného návrhu byl správcem prozatímního centrálního meteorologického ústavu jmenován *adjunkt hvězdárny v Klementinu*

*PhDr. Rudolf Schneider*. Avšak vzhledem k jeho dosavadnímu působení ve Vídni, kde na základě pověření ministerského prezidia Československé republiky řídil rozdělení a likvidaci vědeckých ústavů, byl na přechodnou dobu výkonem funkce zatímní správce pověřen *praporčík Ing. agr. Jan Urban*.

V té době se však rozhořela bouřlivá odborná diskuze mezi tehdejší československou meteorologickou komunitou jakým způsobem bude v dalším období československá meteorologie organizována a jak do ní bude začleněna její vojenská služba. Dlouho trvající debaty a neshody postupně přerostly až do jednotlivých ministerstev, a rovněž na parlamentní půdu.

Počátkem podzimu roku 1919 po všech předcházejících jednáních a jejich zvratech převládá konzervativní názor představitelů tehdejší vědecké meteorologické fronty přijmout jako budoucí směr vývoje meteorologické služby v dosavadní praxi osvědčený původní rakousko-uherský válečný model meteorologické služby příslušně transformovaný na nové poválečné poměry v samostatném státě.



**Obr. 2:** Stručné schéma rakousko-uherského modelu meteorologické služby v období první světové války

Dne 28. srpna 1919, vzhledem k přetrvávajícím diskuzím a nejasnostem o budoucím uspořádání a dalším vývoji československé povětrnostní služby, rozhodlo prezidium ministerské rady Republiky československé svým usnesením č. 15547-19 uspořádat meziministerskou anketu (konferenci) ke konečnému uspořádání československých meteorologických služeb.

Jednání pověřených zástupců Ministerstva školství a národní osvěty a Ministerstva národní

obrony se dne 30. září 1919 zúčastnili *PhDr. Rudolf Schneider*, profesor *PhDr. Stanislav Hanzlík*, poručík *Ing. Jan Urban*, nadporučík *František Kárník* a kapitán *Robert Schwarz*. Schválený zápis z jednání navrhol prezidiu ministerské rady Republiky československé zřídit pouze jeden meteorologický ústav při Ministerstvu školství a národní osvěty, a zároveň k němu organizačně přičlenit: .... „*zvláštní odbor meteorologický pro účely čistě vojenské*“. Dne 6. prosince 1919 zaslal přednosta technického odboru MNO pod čj. 45948/IV prezidiu ministerské rady Republiky československé upřesňující požadavky MNO k organizaci nového meteorologického ústavu. Podle tehdejšího požadavku MNO měl *vojenský odbor Státního ústavu meteorologického*:

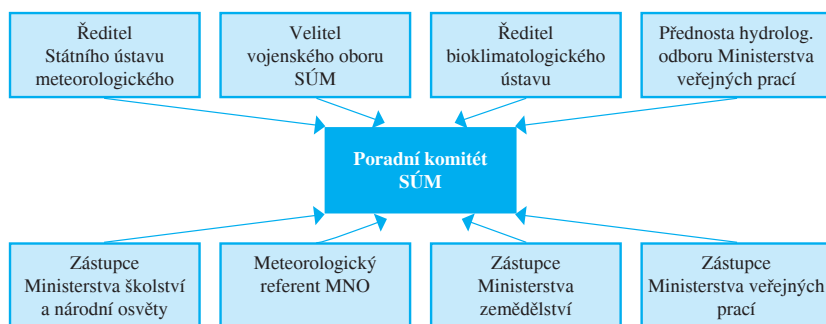
- vykonávat veškerou vojenskou povětrnostní službu,
- zřídit *povětrnostní školu* a provádět výcvik vojenských elévů pro vojenskou povětrnostní službu v počtu až 50 osob (nováčků) ročně, z toho šest vysokoškoláků, 29 pomocných pracovníků (pozorovatelů, kresličů map, telefonistů a telegrafistů) a 15 řemeslníků (hodinářů, mechaniků a elektromechaniků),
- navazovat a udržovat styk s vojenskými povětrnostními službami spřátelených států,
- vést evidenci vycvičeného personálu a mobilizačního materiálu vojenské povětrnostní služby a zabezpečovat včasnou mobilizaci povětrnostních stanic a jejich přidělování operujícím vojenským tělesům.

Dne 9. prosince 1919 rozhodlo prezidium ministerské rady Republiky československé svým usnesením č. 26314 o zřízení **Státního ústavu meteorologického – SÚM** v působnosti Ministerstva školství a národní osvěty. Nedílnou součástí SÚM se rovněž stal

k němu v té době organizačně přiřazený **vojenský odbor SÚM**, který vznikl na základech reorganizované *povětrnostní stanice leteckého sboru v Praze (při hvězdárně)*.

Vlastní SÚM a jeho vojenský odbor zahájil svoji praktickou činnost dne 14. ledna 1920, kdy ministr školství a národní osvěty svým výnosem č. 580 n. o. schválil stanovы ústavu. Tímto okamžikem ukončila povětrnostní stanice leteckého sboru v Praze (při hvězdárně) své více jak jednoroční působení a svojí úspěšnou činností položila základy pro zahájení výstavby nově koncipované vojenské povětrnostní služby. Vznik *vojenského odboru SÚM* dne 9. prosince 1919 tak představuje okamžik ustanovení jejího nejvyššího výkonného (provozního) orgánu, a rovněž za počátek období jejího koncepčního budování a dalšího rozvoje.

K zajištění správného dohledu nad činností SÚM byl v průběhu ledna 1920 zřízen *poradní komitét (výbor) SÚM*, který měl osm členů. Byl tvořen zástupci tehdejších československých ústavů, které se zabývaly meteorologickými a hydrologickými měřeními a pozorováními, a zároveň v něm byli zastoupeni správní úředníci těch státních ministerstev, do jejichž podřízenosti tyto ústavy příslušely.

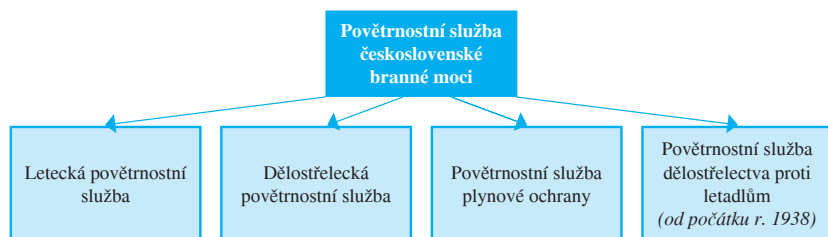


**Obr. 3:** Složení poradního komitétu SÚM v roce 1920



**Obr. 4:** Organizační struktura vojenského odboru SÚM ke dni 20. ledna 1920

Ve 20. a 30. letech se vojenská povětrnostní služba dělila podle druhů zbraní, které v rámci československé branné moci zabezpečovala.



Obr. 5: Rozdělení vojenské povětrnostní služby ve 20. a 30. letech 20. století

**Hlavním úkolem vojenské povětrnostní služby** v rámci zabezpečování činnosti jednotlivých druhů zbraní v té době bylo pro:

- **letectvo** zjišťovat aktuální směr, rychlost a charakteristiky větru při zemi a v různých výškách, množství a výšku oblačnosti, místa se zhoršenou dohledností, atmosférické srážky a všeobecné rozdělení tlaku vzduchu, které se zjišťovaly pro všechny fáze letu od místa vzletu až po místo přistání, a zároveň vydávat všeobecné předpovědi počasí na 24 hod. a letecké předpovědi,
- **polní dělostřelectvo** a od roku 1938 rovněž pro **dělostřelectvo proti letadlům** zjišťovat aktuální směr a rychlost přízemního a balistického větru (nejméně do výšky vrcholové dráhy střely), a to do výšky 500 metrů v intervalu po 100 metrech podle požadavku, a dále v intervalu po 500 metrů počínaje nadmořskou výškou dělostřelecké povětrnostní stanice až do požadované výšky, dále přízemní teplotu a tlak vzduchu (bez všech redukcí) a v případě požadavku rovněž vlhkost vzduchu,
- **plynovou ochranu** zjišťovat aktuální směr, rychlost a průběh přízemního větru, jejich odchylky vlivem konfigurace terénu, místa zhoršených dohledností a jejich proměnlivost, teplotu a vlhkost vzduchu, včetně zprostředkovávání všeobecných předpovědí počasí na 24 hod.

Nejvyšší odborně řídicí orgán vojenské povětrnostní služby byl zpočátku představován systemizovaným místem *meteorologický referent oddělení aviatického všeobecně vojenského odboru Ministerstva národní obrany*. Na toto systemizované místo, které bylo v rámci MNO zřízeno ke dni 1. dubna 1920, byl v té době ustanoven *nadporučík Bohdan Vipler*, který zároveň vykonával funkci *odborný přednosta* veškeré československé vojenské povětrnostní služby.

Bohdan Vipler během první světové války sloužil jako jednoroční dobrovolník v hodnosti desátník v rakousko-uherské armádě u pražského pěšího pluku 28. Na ruské frontě byl dne 13. května 1915 u Kolomeje zajat a až do srpna roku 1917 byl internován v bugurslánském zajateckém táboře v samarské gubernii, kde aktivně působil v protirakousko-uherském odbojovém hnutí.

Do československých vojsk vstoupil dne 29. srpna 1917 v Borispolu, kde absolvoval kurz protiplynové ochrany a důstojnický kurz. Dne 2. listopadu byl v hodnosti poručík pověřen výkonem funkce *meteorolog II.* československé divize. V roce 1918 působil jako velitel protiplynové ochrany východního oddílu II. československé divize a v létě téhož roku byl jmenován velitelem jeho rozvědné jednotky. Bojů u Bachmače se zúčastnil jako kurýr štábu II. divize.

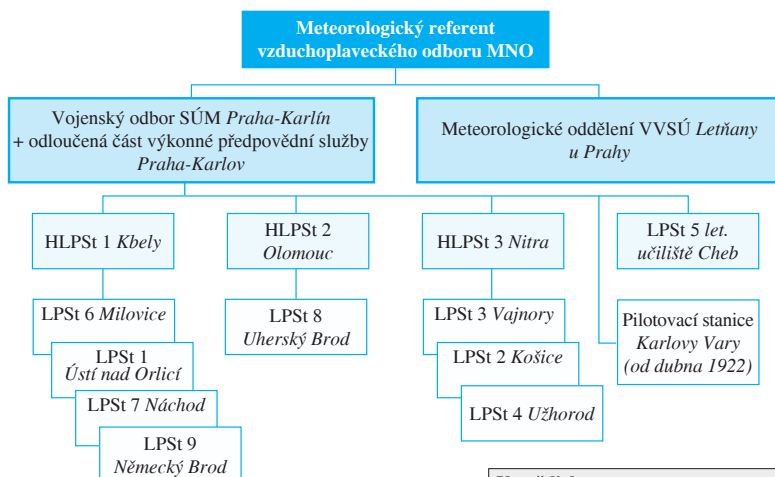
Dne 1. prosince 1918 byl přidělen k 1. československému leteckému oddílu jako *meteorologický důstojník* a letecký pozorovatel. Mimo těchto funkcí byl dne 15. dubna 1919 ustanoven velitelem zpravodajské jednotky. Počínaje dnem 14. května rovněž působil jako historik a osvětový důstojník leteckého oddílu a od 26. června 1919 ještě navíc jako správce letiště.

Ke dni 1. ledna 1927 bylo systemizované místo *meteorologický referent MNO* zrušeno a v té době byla zřízena *povětrnostní skupina III/2 letecko-technického oddělení III. odboru (leteckého) MNO*, která v rámci tohoto odboru, i po své reorganizaci v roce 1934, působila až do druhé poloviny roku 1939. V čele skupiny stál její přednosta, který zároveň vykonával funkci *odborný přednosta* veškeré československé vojenské povětrnostní služby.

**Tab. 1:** Přehled meteorologických referentů (později přednostů povětrnostní skupiny) MNO – odborných přednostů vojenské povětrnostní služby v letech 1920-1939

|           |                                  |
|-----------|----------------------------------|
| 1920-1923 | podplukovník PhDr. Bohdan VIPLER |
| 1923-1925 | major Ing. Jan URBAN             |
| 1925-1927 | podplukovník Kamil ŠUSTERA       |
| 1927-1930 | podplukovník Robert ELLNER       |
| 1931-1935 | podplukovník Ing. Karel MRÁZ     |
| 1935-1939 | major Ing. Karel JAVŮREK         |

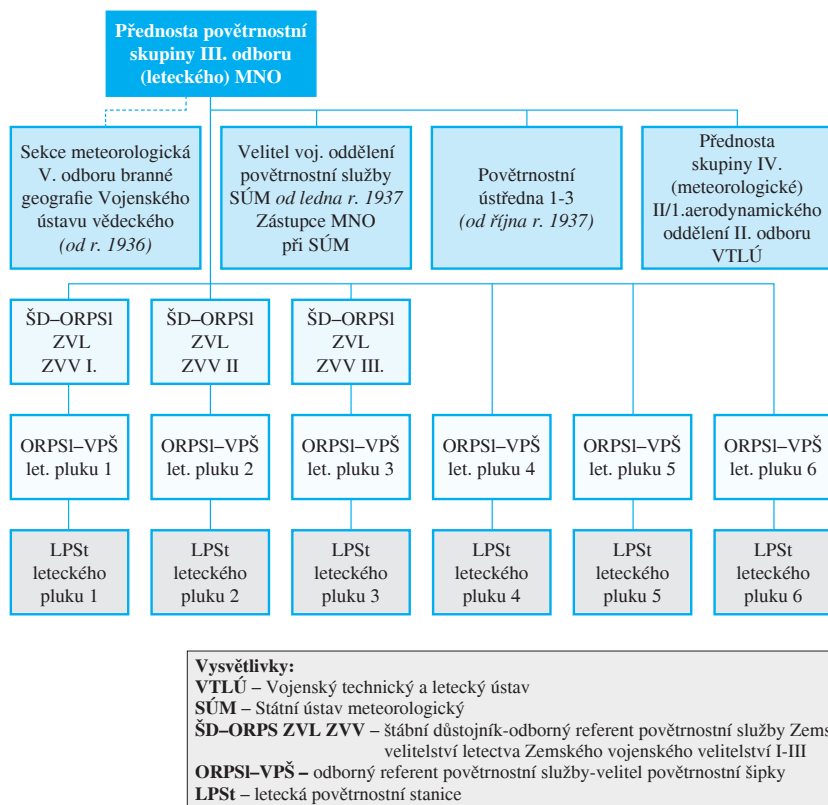
V letech 1920-1939 prošla vojenská povětrnostní služba složitým organizačním vývojem, a zároveň obdobím poměrně komplikovaných vztahů s tehdejší Státním ústavem meteorologickým.



**Obr. 6:** Organizační struktura a odborná podřízenost součástí vojenské letecké povětrnostní služby ke dni 31. července 1923

**Vysvětlivky:**  
**VVSÚ** – Vojenský vzduchoplatecký studijní ústav  
**SÚM** – Státní ústav meteorologický  
**LPSt** – letecká povětrnostní stanice

V době všeobecné mobilizace v září roku 1938 rovněž i vojenská povětrnostní služba rozvinula svoji polní a zápolní (týlovou) organizační strukturu a provedla mobilizační doplnění sil a prostředků.



**Obr. 7:** Schéma systému odborného řízení vojenské letecké povětrnostní služby od 1. ledna 1934

**Tab. 2:** Dislokace a označení mobilizačně doplněných a rozvinutých polních a zápolních útvarů a součástí vojenské povětrnostní služby ve druhé polovině září roku 1938

| Mobilizovaná složka / Mobilizační místo                          | Název organizačního prvku                                                  | Místo dislokace                         |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| III. odbor (letecký) MNO-Praha / Praha                           | Skupina D (povětrnostní) Velitelství letectva, Hlavního velitelství armády | Nemojany u Vyškova (areál mlýna Chobot) |
|                                                                  | Povětrnostní skupina 1. oddělení III. odboru MNO v zápolí                  | Praha                                   |
|                                                                  | Zástupce MNO při SÚM                                                       | Praha                                   |
| II. odbor VTLÚ Praha / Praha                                     | Skupina IV. (meteorologická) II/1. oddělení                                | Praha-Letňany                           |
| Povětrnostní ústředna 1 Praha-Kbely / letecký pluk 4 Praha-Kbely | Hlavní polní povětrnostní ústředna 91 HVOA                                 | Vyškov                                  |
| Povětrnostní ústředna 2 Brno / Letecký pluk 5 Brno               | Polní povětrnostní ústředna 74 Velitelství IV. armády                      | Brno                                    |
| Povětrnostní ústředna 3 Bratislava / Letecký pluk 3 Piešťany     | Polní povětrnostní ústředna 73 Velitelství III. armády                     | Kremnica                                |

| Mobilizovaná složka / Mobilizační místo                                                                           | Název organizačního prvku                                                                                                     | Místo dislokace  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Zemské velitelství letectva I<br>Praha / Praha                                                                    | štábní důstojník-odborný referent<br>povětrnostní služby všeobecné skupiny<br>Velitelství letectva<br>Velitelství I. armády   | Kutná Hora       |
| Zemské velitelství letectva II<br>Brno / Brno                                                                     | štábní důstojník-odborný referent<br>povětrnostní služby všeobecné skupiny<br>Velitelství letectva<br>Velitelství II. armády  | Olomouc          |
| Zemské velitelství letectva III.<br>Bratislava / Bratislava                                                       | štábní důstojník-odborný referent<br>povětrnostní služby všeobecné skupiny<br>Velitelství letectva<br>Velitelství III. armády | Kremnica         |
| Letecký pluk 5<br>Brno / Brno                                                                                     | štábní důstojník-odborný referent<br>povětrnostní služby všeobecné skupiny<br>Velitelství letectva<br>Velitelství IV. armády  | Brno             |
| Vojenské oddělení pov. služby<br>SÚM<br>Praha-Ruzyně / Letecký pluk 4<br>Praha-Kbely                              | Zápolní povětrnostní ústředna                                                                                                 | Praha-Ruzyně     |
| Letecký pluk 1 – Hradec<br>Králové /<br>Hradec Králové, Milovice,<br>Plzeň, Tábor.                                | Letecká povětrnostní stanice 3                                                                                                | Milovice         |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 4                                                                                                | Hradec Králové   |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 14                                                                                               | Plzeň            |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 15                                                                                               | Tábor            |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 1                                                                                          | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 5                                                                                          | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 7                                                                                          | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 12                                                                                         | ?                |
| Letecký pluk 2 – Olomouc /<br>Olomouc, Přerov, Vyškov.                                                            | Polní povětrnostní ústředna 72<br>Velitelství II. armády                                                                      | Olomouc          |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 6                                                                                                | Olomouc          |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 16                                                                                               | Přerov           |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 23                                                                                               | Vyškov           |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 8                                                                                          | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 10                                                                                         | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 13                                                                                         | ?                |
|                                                                                                                   | Polní letecká povětrnostní stanice 14                                                                                         | ?                |
| Letecký pluk 3 – Piešťany /<br>Piešťany, Vajnory, Nitra, Žilina,<br>Spišská Nová Ves, Zvolen,<br>Malacky, Košice. | Letecká povětrnostní stanice 7                                                                                                | Malacky          |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 8                                                                                                | Vajnory          |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 9                                                                                                | Nitra            |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 10                                                                                               | Košice           |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 11                                                                                               | Piešťany         |
|                                                                                                                   | Letecká povětrnostní stanice 17                                                                                               | Spišská Nová Ves |

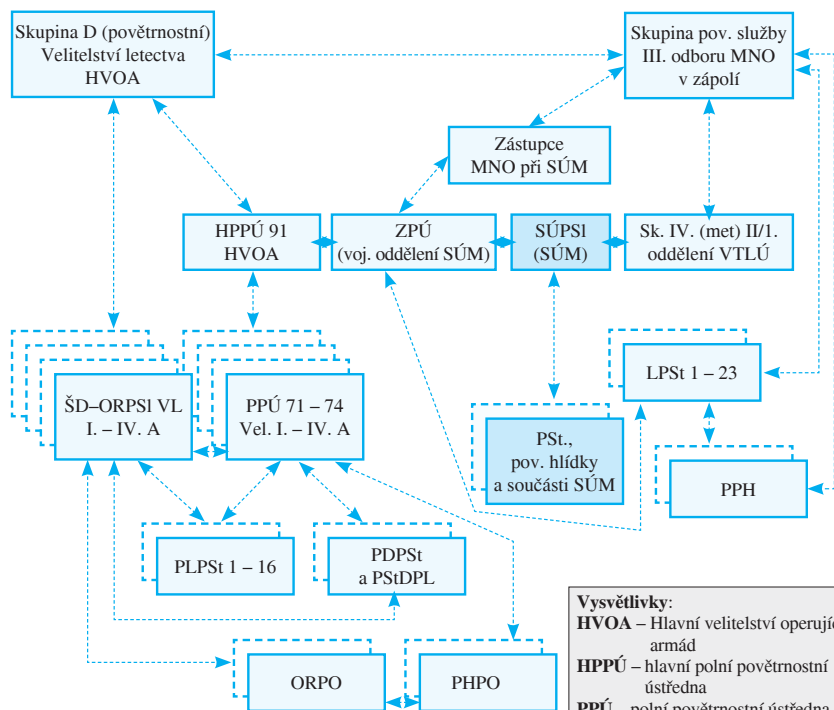
| Mobilizovaná složka / Mobilizační místo                | Název organizačního prvku                            | Místo dislokace |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------|
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 18                      | Žilina          |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 19                      | Zvolen          |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 2                 | ?               |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 3                 | ?               |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 4                 | ?               |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 11                | ?               |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 16                | ?               |
| Letecký pluk 4 – Praha-Kbely / Praha-Kbely, Pardubice  | Polní povětrnostní ústředna 71 Velitelství I. armády | Kutná Hora      |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 1                       | Praha-Kbely     |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 2                       | Pardubice       |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 6                 | ?               |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 9                 | ?               |
| Letecký pluk 5 – Brno / Brno, Hlohovec, Slatinské Doly | Letecká povětrnostní stanice 13                      | Brno            |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 20                      | Slatinské Doly  |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 21                      | Hlohovec        |
|                                                        | Polní letecká povětrnostní stanice 15                | ?               |
| Letecký pluk 6 Praha-Kbely / Německý Brod, Chrudim     | Letecká povětrnostní stanice 5                       | Německý Brod    |
|                                                        | Letecká povětrnostní stanice 22                      | Chrudim         |
| Letecké učiliště – Prostějov / Prostějov               | Letecká povětrnostní stanice 12                      | Prostějov       |

Po mnichovských událostech a po záboru československých pohraničních území byly válečně vytvořené „polní“ a „zápolní“ jednotky a součásti vojenské povětrnostní služby ke dni 12. října 1938 demobilizovány a zrušeny. Některé součásti služby byly s ohledem na územní změny redislokovány.

Po okupaci českých zemí a vyhlášení samostatnosti Slovenska dne 15. března 1939 byly součásti vojenské povětrnostní služby postupně rušeny nebo předávány útvarům vzdušných zbraní slovenské branné moci. Poslední součásti vojenské povětrnostní služby byly zrušeny likvidační komisí MNO ke dni 18. srpna 1939.

V té době bylo na základě výnosu předsednictva ministerské rady čj. 101/35-vi/7 1939 rovněž zrušeno vojenské oddělení povětrnostní služby SÚM a do struktury SÚM bylo v té době rovněž převedeno celkem 26 bývalých příslušníků vojenské povětrnostní služby v počtu 23 smluvních zaměstnanců a tři pragmatikální zaměstnanci-vědečtí úředníci.

V letech 1939-1945 se poměrně početná část předválečných nebo pozdějších poválečných příslušníků (nejméně 40 osob) vojenské povětrnostní služby aktivně zapojila do zahraničního a domácího protiněmeckého odboje. Podle v současnosti dostupných historických pramenů působilo v domácím odboji v českých zemích nejméně 10 bývalých nebo budoucích příslušníků vojenské povětrnostní služby. K nejvýznamnějším z nich patřili *Karel Jedlička* a *Jan Bína*, kteří byli za svoji odbojovou činnost později popraveni, dále *Ferdinand Šrůta*, *Josef Zítek*, *Václav Čejka*, *Miroslav Procházka*



**Obr. 8:** Schéma odborného řízení a informačního toku mezi polní a zápolní organizační strukturou vojenské povětrnostní služby a SÚM ve druhé polovině září 1938.

#### Vysvětlivky:

**HVOA** – Hlavní velitelství operujících armád  
**HPPÚ** – hlavní polní povětrnostní ústředna  
**PPÚ** – polní povětrnostní ústředna  
**VTLÚ** – Vojenský technický a letecký ústav  
**Vel. I- IV. A** – Velitelství I.-IV. armády  
**VL I.- IV. A** – Velitelství letectva I.-IV. armády  
**ŠD-ORPSI** – štábní důst. odb. referent pov. služby  
**PLPSt** – polní letecké povětrnostní stanice  
**PDPSt** – polní dělostřelecké povětrnostní stanice  
**PStDPL** – pov. stanice dělostřelectva proti letadlům  
**PHPO** – povětrnostní hlídky plynové ochrany  
**ORPO** – odborný referent plynové ochrany  
**ZPÚ** – zápolní povětrnostní ústředna  
**LPS** – letecké povětrnostní stanice  
**PPH** – posádkové povětrnostní hlídky  
**SÚM** – Státní ústav meteorologický  
**SÚPSI** – Státní ústředí povětrnostní služby  
**PSt** – povětrnostní stanice

a *Karel Janhuba*. Do protifašistického odbojového hnutí na Slovensku bylo zapojeno nejméně šest příslušníků služby. K nejznámějším z nich patřil *Ludovít Kukorelli*, který zahynul v rámci bojů SNP, dále *Róbert Intribus*, *Alois Garaj* a *Michal Sokol*.

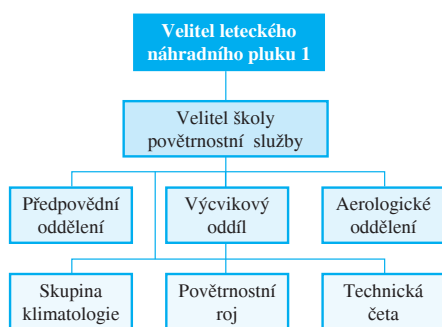
V západní skupině zahraničního protifašistického odboje působilo v letech 1939-1945 nejméně 11 československých vojáků u meteorologických jednotek v rámci britských RAF a dalších nejméně sedm příslušníků jiných odborností RAF nebo dalších spojeneckých jednotek, kteří se v poválečném období stali příslušníky československé vojenské povětrnostní služby. K nejznámějším z nich patřili *Miloslav Štěpánek*, *Erich Kraus*, *František Ondrůj*, *Leonard Revilliod*, *Jiří Mráz*, *Vladimír Panoš*, *Bohumil Sigmund*, *Václav Leština*, *Pavol Hopta* a *Karel Svoboda*.

Na východní frontě se v rámci československého armádního sboru v SSSR do bojových operací zapojilo nejméně šest vojáků, kteří se v pozdějším období po roce 1945 stali příslušníky vojenské povětrnostní služby. K nejznámějším z nich patřili *Gustav Peša*, *Jozef Belica*, *Jozef Okál* a *Richard Husman* (známý pod literárním pseudonymem *Filip Jánský*).

Činnost vojenské povětrnostní služby byla obnovena v polovině měsíce května 1945. V té době byla na pražském ruzyňském letišti pod velením předválečného příslušníka vojenské povětrnostní služby *poručíka Karla Janhuby* vytvořena zvláštní *četa vojenské povětrnostní služby*. Tato četa, společně s tehdy rovněž obnovovaným *pracovištěm synoptické a letecké meteorologie* tehdejšího Státního meteorologického ústavu (SMÚ), sídlila v prostorách původní německé Luftwaffe-Hauptwetterwarte (Hlavní povětrnostní stanice vzdušných zbraní). *Pracoviště synoptické a letecké meteorologie SMÚ* bylo na ruzyňském letišti obnovováno pod vedením *RNDr. Antonína Veseckého*, bývalého předválečného příslušníka vojenské povětrnostní služby a civilního pragmatikálního zaměstnance někdejší povětrnostní ústředny 1. Příslušníci tohoto formálně organizačně sloučeného pracoviště vojenské a civilní povětrnostní služby dne 24. května 1945 k termínu 08.00 SEČ nakreslili první československou poválečnou synoptickou mapu Evropy.

Jedním z hlavních úkolů skupiny vojenské povětrnostní služby na letišti v Praze-Ruzyni bylo, kromě vlastní odborné činnosti, rovněž rychle zahájit odborný výcvik personálu obnovované vojenské povětrnostní služby.

Dne 15. listopadu 1945 byl na letišti v Praze-Ruzyni zahájen první kurz přípravy velitelů a správců vojenských leteckých a dělostřeleckých povětrnostních stanic. Téhož dne byla zvláštní četa vojenské povětrnostní služby transformována na *školu povětrnostní služby – VÚ 4613*. Dnem 18. dubna 1946 začala škola působit na letišti Praha-Kbely. Funkci velitele školy povětrnostní služby zpočátku nejprve zastával *major Oldřich Hlaváček* a jako jeho zástupce byl jmenován *poručík Karel Janhuba*. Od dubna roku 1946 potom stál v čele školy *nadporučík Václav Čejka*. V dalším období prošel tento útvar rozsáhlými organizačními změnami a v jeho struktuře byly začleněny nejrůznější provozní orgány vojenské povětrnostní služby.



**Obr. 9:** Organizační struktura školy povětrnostní služby ke dni 30. září 1949

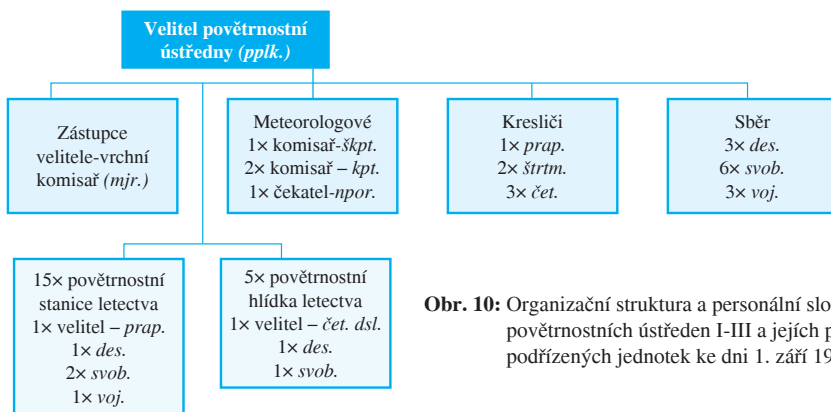
**Tab. 3:** Plánované počty osob školy povětrnostní služby ke dni 30. září 1949

| Hodnostní sbor     | Počet osob |
|--------------------|------------|
| Důstojníci         | 10         |
| Rotmistři          | 12         |
| Dsl. poddůstojníci | 4          |
| Mužstvo            | 64         |
| <b>Celkem</b>      | <b>90</b>  |

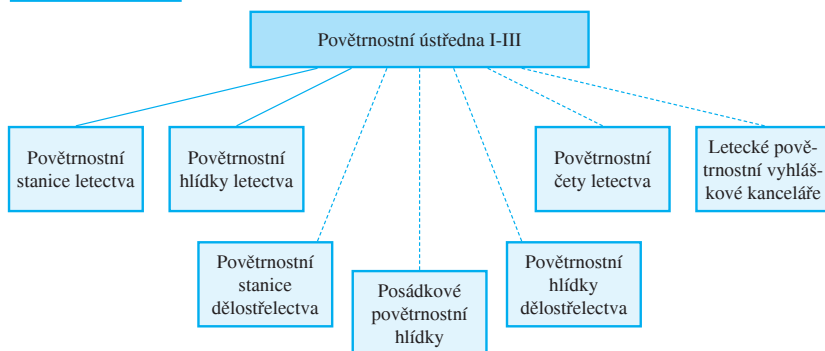
Dnem 1. září 1947 byly v přímé podřízenosti tehdejších operačních velitelství letectva zřízeny *povětrnostní ústředny I-III* dislokované v Praze-Kbelích, Brně-Špilberku a Bratislavě-Ivance, které v této podřízenosti potom působily až do 31. srpna 1949.

Škola povětrnostní služby byla dne 30. září 1949 reorganizována a na jejím základě vznikla dne 1. října v Praze-Kbelích *Hlavní povětrnostní ústředna* (VÚ 6338), která přešla do přímé podřízenosti velitele leteckého týlu Velitelství letectva Hlavního štábu. V přímé podřízenosti velitele Hlavní povětrnostní ústředny začaly od téhož dne, kromě jejích organických součástí, rovněž působit původní *povětrnostní ústředny I-III*.

V pozdějším období byla v průběhu let 1951-1953 tato organizační struktura vojenské povětrnostní služby zrušena. Roli Hlavní povětrnostní ústředny převzalo



**Obr. 10:** Organizační struktura a personální složení povětrnostních ústředí I-III a jejich přímo podřízených jednotek ke dni 1. září 1947



**Obr. 11:** Schéma sestavy základních součástí vojenské povětrnostní služby v přímé nebo odborné podřízenosti velitelů povětrnostních ústředí I-III ke dni 1. září 1947

počátkem roku 1954 *hlavní letecké povětrnostní ústředí* a úlohu povětrnostních ústředí od druhé poloviny roku 1952 začaly plnit *povětrnostní oddělení* nově vznikajících leteckých divizí.

Nejvyšší odborné řídicí orgány vojenské povětrnostní služby byly po roce 1945 až do současnosti vždy zřizovány v rámci organizačních struktur Ministerstva národní obrany (od roku 1990 Ministerstva obrany) a Hlavního štábu (od roku 1950 Generálního štábu). Avšak vzhledem ke složitému a mnohdy nepřehlednému organizačnímu vývoji rezortu obrany v různých vývojových etapách v období let 1945-2009 byl historický organizační vývoj nejvyšších odborně řídicích orgánů vojenské povětrnostní služby spojen s vývojem a působností hned několika součástí MNO a Hlavního štábu, resp. jejich nástupnických organizací.

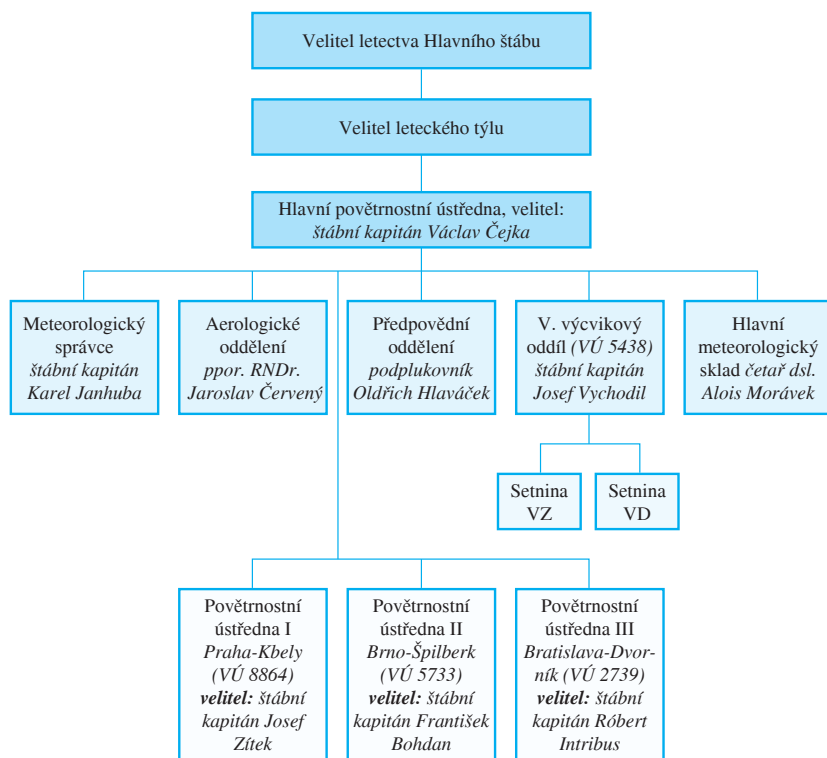
**Tab. 4:** Přehled přednostů (náčelníků) vojenské povětrnostní (hydrometeorologické) služby v letech 1945-2009

|           |                                                |
|-----------|------------------------------------------------|
| 1945-1947 | major Miloslav ŠTĚPÁNEK <sup>(1)</sup>         |
| 1947-1948 | podplukovník Miloslav ŠTĚPÁNEK <sup>(2)</sup>  |
| 1948-1953 | plukovník RNDr. Ferdinand ŠRŮTA <sup>(2)</sup> |
| 1953-1956 | major Pavel KARAS <sup>(1)</sup>               |
| 1955-1956 | major Jozef BELICA <sup>(3)</sup>              |

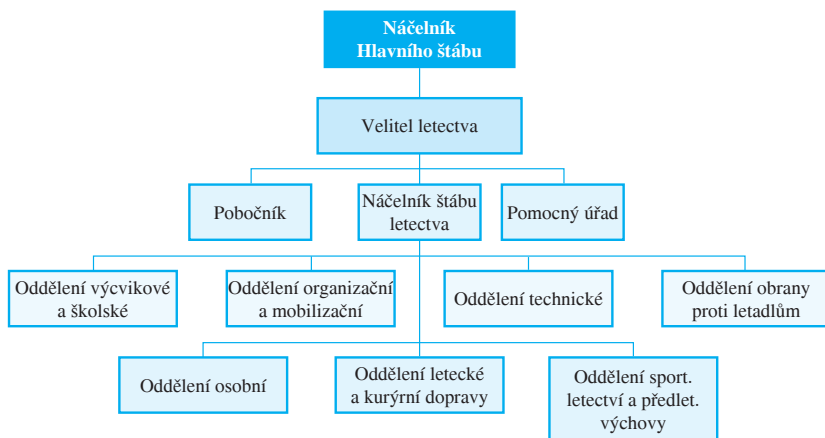
|           |                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------|
| 1957-1958 | major Pavel KARAS <sup>(4)</sup>                        |
| 1958-1960 | podplukovník RNDr. Jaroslav ČERVENÝ <sup>(4)</sup>      |
| 1961-1993 | plukovník RNDr. Miroslav ZEMAN <sup>(2)</sup>           |
| 1961-1971 | podplukovník. Vladimír NOVÁK, prom. fyz. <sup>(4)</sup> |
| 1976-1990 | plukovník RNDr. Vladimír NOVÁK <sup>(1)</sup>           |
| 1993-2000 | plukovník RNDr. František SOCHOR <sup>(2)</sup>         |
| 2000-2001 | podplukovník Ing. Miroslav FLAJŠMAN <sup>(2)</sup>      |
| od 2001   | plukovník Ing. Petr KŮRKA <sup>(2)</sup>                |

**Pozn.:** <sup>(1)</sup> Přednosta (náčelník) povětrnostní služby letectva, <sup>(2)</sup> přednosta (náčelník) vojenské povětrnostní (hydrometeorologické) služby, <sup>(3)</sup> náčelník povětrnostní služby PVOS, <sup>(4)</sup> náčelník povětrnostní služby letectva a PVOS.

V červenci roku 1945 bylo při tehdejším Velitelství letectva Hlavního štábu MNO zřízeno systemizované místo *vedoucí referent povětrnostní služby oddělení technického velitelství letectva*, na které byl ustanoven předválečný velitel povětrnostní ústředny 1 v Praze-Kbelích *štábní kapitán Miloslav Štěpánek*, který zároveň začal vykonávat funkci *odborný přednosta povětrnostní služby letectva*. Zároveň zde bylo zřízeno další systemizované místo *referent povětrnostní služby*, na které byl ustanoven *kapitán Viktor Hroza*, bývalý *referent organizační a výcvikové skupiny povětrnostní III/1 oddělení (leteckého) III. odboru (leteckého) MNO*.



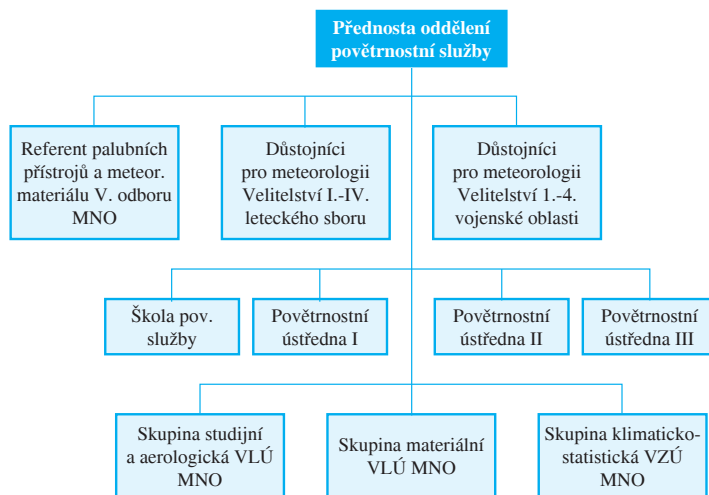
**Obr. 12:** Stručná organizační struktura a personální obsazení Hlavní povětrnostní ústředny a jejích přímo podřízených součástí ke dni 1. října 1949



**Obr. 13:** Organizační struktura velitelství Hlavního štábu od července 1945 do září 1947, kde vedoucí referent povětrnostní služby byl zařazen v rámci oddělení technického velitelství letectva

Až do roku 1947 se jednotlivé složky povětrnostní služby u příslušných druhů zbraní (dnes druhů vojsk) a rovněž u některých dalších složek Československé armády utvářely a rozvíjely víceméně samostatně a nejednotně, přičemž na centrální úrovni v rámci MNO a Hlavního štábu nebyla jejich činnost příliš vzájemně odborně koordinována. Tyto složky služby se na základě získaných válečných zkušeností velmi rychle rozvíjely především v letectvu, dělostřelectvu, dělostřelectvu proti letadlům, plynové službě zvláštních bojových prostředků (dnes chemického vojska), rovněž se uplatňovaly v tankovém a ženijním vojsku a v rámci některých dalších složek československé branné moci.

Na podzim roku 1947 byla provedena celková reorganizace složek vojenské povětrnostní služby, která v přímé podřízenosti velitele letectva Hlavního štábu začala působit jako „celoarmádně integrovaná“ služba ve prospěch všech druhů zbraní a dalších složek Československé armády.



**Obr. 14:** Organizační struktura povětrnostní služby působící v přímé odborné podřízenosti přednosty oddělení povětrnostní služby Velitelství letectva Hlavního štábu od 1. září 1947

**Tab. 5:** Celkově plánované počty osob vojenské povětrnostní služby ke dni 1. září 1947

| Hodnostní sbor / prac. poměr | Počet osob |
|------------------------------|------------|
| Důstojníci                   | 67         |
| Rotmistři                    | 98         |
| Dsl. poddůstojníci           | 36         |
| Mužstvo                      | 843        |
| Smluv. civ. zaměstnanci      | 3          |
| Celkem                       | 1047       |

povětrnostní službě k případům nezákonných procesů, emigrace do zahraničí a podobně. Na konci 40. a počátkem 50. let byl zároveň postupně utlumován vliv příslušníků předválečné vojenské povětrnostní služby, a to jednak z důvodů politických, a rovněž také skutečností, že po dosažení stanovených věkových hranic tito postupně odcházeli do výslužby nebo do zálohy. Mezi příslušníky vojenské povětrnostní služby v té době rovněž patřilo několik jednotlivců, původně působících v rámci jiných odborností v československých vojenských jednotkách v Sovětském svazu. Někteří z nich začali v pozdějším období 50. let působit v rámci vyšších řídicích a provozních orgánů vojenské povětrnostní služby.

Od konce 40. let začaly být Československá armáda a vojenská povětrnostní služba jako její nedílná součást budovány podle sovětského vzoru a její součásti byly organicky začleněny jako od sebe oddělené, podle druhů vojsk ucelené, prvky a jednotky meteorologické podpory, tvořící součást jednotlivých velitelství, štábů, útvarů a jednotek letectva a PVOS, chemického vojska a raketového vojska a dělostřelectva.

Do tohoto období historického vývoje Československé armády spadá rovněž etapa rušení některých po roce 1945 již vybudovaných organizačních struktur vojenské povětrnostní služby a rovněž etapa přechodného převedení Státního meteorologického ústavu – SMÚ do podřízenosti MNO. V té době byla do nové organizační struktury ústavu převedena rovněž značná část nejrůznějších dosavadních kapacit vojenské povětrnostní služby.

Převedení SMÚ do podřízenosti MNO bylo počátkem roku 1952 realizováno především z důvodů všeobecně se stupňujícího politického napětí a pod vlivem narůstajících projevů studené války na přelomu 40. a 50. let, když tehdejší politické a státní vedení předpokládalo možnost vzniku dalšího světového válečného konfliktu. Tehdejší představitelé rezortu obrany nabyli v té době přesvědčení, že nelze připustit opakování situace panující v československých povětrnostních službách v období stupňujícího se válečného nebezpečí ve druhé polovině 30. let, kdy tehdejší MNO mělo pouze minimální, nebo značně problematický a složitý vliv na činnost tehdejšího Státního ústavu meteorologického, a rovněž na způsob jeho prostřednictvím prováděné informační podpory ve prospěch povětrnostního zabezpečování tehdejších součástí československé branné moci.

Převedení SMÚ do působnosti MNO bylo ukončeno ke dni 1. ledna 1954. K témuž dni bylo rovněž zřízeno *Hlavní letecké povětrnostní ústředí*, které v podřízenosti Velitelství letectva MNO začalo působit jako nejvyšší provozní orgán vojenské povětrnostní služby. Od toho okamžiku až do současnosti se obě československé povětrnostní služby rozvíjejí samostatně ve vzájemné úzké spolupráci a všestranné součinnosti.

Vývoj politické situace v Československu zejména po roce 1948 se rovněž odrazil v organizačním a personálním složení a vývoji vojenské povětrnostní služby. Vojenští meteorologové, kteří v době druhé světové války působili v rámci západní skupiny zahraničního odboje, museli až výjimky nedobrovolně opustit armádu a podobně jako v celé tehdejší společnosti došlo i ve vojenské

V období 50. a 60. let bylo těžiště práce vojenské služby položeno na zabezpečení československého vojenského letectva. S nástupem zavádění nové letecké techniky nadále vzrostl význam hydrometeorologického zabezpečení a s tím související potřeba výchovy vysokoškolsky vzdělaných specialistů vojenské hydrometeorologické služby. Dlouhodobý vývoj vojenské povětrnostní služby v této době však ovlivnily tendence, které opomíjely její všeobecně vojenský význam.

Poznatky o významu počasí v bojích druhé světové války, které měly pro obnovení vzniku vojenské povětrnostní služby po roce 1945 značně obrozující význam, byly pod vlivem převzaté sovětské vojenské doktríny počátkem druhé poloviny 50. let prakticky zapomenuty, případně byl operační význam hydrometeorologického zabezpečení činnosti vojsk značně opomíjen. Armádní povětrnostní služba v té době začala rychle ztrácet odborně-technický kontakt se státní službou, a zároveň tak došlo ke vzniku situace tolerující používání bezmocně stagnujících odborných metod činnosti. Důkazem přežívajícího rutinérství ve službě, která vždy měla přírodovědní charakter, byla skutečnost, že v nejvyšších řídicích a vyšších výkonných orgánech vojenské povětrnostní služby v letech 1954–1958 působilo jen několik vysokoškolsky vzdělaných specialistů. Požadavky na odbornou úroveň vojenských meteorologů se v té době podřizovaly výhradně provozním potřebám zabezpečení letectva, zároveň však nedokázaly plně pokrýt potřeby ostatních druhů vojsk a součástí Československé lidové armády. Progresivním jevem se v tomto směru stalo otevření vysokoškolské formy studia oboru vojenské meteorologie v rámci Vojenské technické akademie v Brně v roce 1954.

Koncem 50. let se tak vojenská povětrnostní služba ocitla na určitém rozcestí při hledání cest a možností dalšího vývoje. Tato skutečnost se týkala především dlouhodobě kritické situace v oblasti naplněnosti personálem s vyšším odborným vzděláním a v té souvislosti rovněž schopností používat moderní poznatky, metody a nové technické prostředky v nejrůznějších oblastech své činnosti.

Dlouhodobě přetrvávající značné personální problémy byly koncem 50. a počátkem 60. let poměrně rychle odstraněny postupným nástupem absolventů vysokoškolského studia oboru meteorologie při Vojenské technické akademii v Brně. Rovněž byl urychlen proces pořizování a nasazování kvalitativně vyšších technických prostředků a zařízení, zároveň byl zahájen proces zavádění nových metod práce především v oblasti předpovědní, radiosondážní a radiolokační praxe. Realizací těchto a dalších opatření tak došlo k nezbytné, alespoň částečné stabilizaci v oblasti výstavby a změn tehdejších organizačních struktur vojenské povětrnostní služby a jejich obsazení odborným personálem. Vojenská povětrnostní služba se tak v průběhu 60. let v rámci odborné činnosti vyrovnala se službou civilní a v některých oblastech a směrech ji i kvalitativně dokonce převýšila.

**Tab. 6:** Plánované a skutečné počty osob povětrnostní služby v hodnostních sborech důstojníků a praporčků – ČVO 920 (řídicí orgány) a 921 (povětrnostní služba PVOS a letectva) ke dni 1. září 1964.

| Hodnostní sbor | Plánováno | Obsazeno   |            |           |          | Neobsazeno |
|----------------|-----------|------------|------------|-----------|----------|------------|
|                |           | Důstojníky | Praporčíky | abs. VKVŠ | abs. ŠDZ |            |
| Důstojníci     | 192       | 158        | 1          | 5         | 17       | 11         |
| Praporčíci     | 38        | -          | 23         | -         | 2        | 13         |
| Celkem         | 230       | 158        | 24         | 5         | 19       | 24         |
|                |           | 206        |            |           |          |            |

Oblast výstavby vojenské povětrnostní služby byla ve druhé polovině 60. let charakterizována snahami vytvořit vlastní národní model hydrometeorologického zabezpečení, který nekopíroval žádný z tehdejších modelů výstavby hydrometeorologických a povětrnostních služeb armád členských států Varšavské smlouvy, a zároveň vycházel z vnitřních podmínek ČSLA a obou československých povětrnostních služeb.

Výrazný zásah do nově prosazované koncepce výstavby ČSLA znamenal politický vývoj v Československu koncem 60. let a s ním spojená intervence vojsk některých členských států Varšavské smlouvy.

Vývoj společenských událostí po roce 1968 zapříčinil, že pasivně stranou tohoto dění nezůstali ani příslušníci vojenské povětrnostní služby. Například emigraci do zahraničí v roce 1969 zvolili *kapitán Jiří Mrňák* a *poručík Jiří Polívka*, příslušníci radiosondážní stanice v Čáslavi. Nejzřetelněji se tento vývoj projevil v rámci *Hlavního povětrnostního ústředí*, kde byl koncentrován relativně velký počet mladých vysokoškolsky vzdělaných odborníků, kteří zde postupně nastupovali po ukončení studií na přelomu 50. a 60. let. V důsledku tehdy prováděných komplexních kádrových prověrek, muselo v letech 1969–1971 z polických důvodů opustit vojenskou povětrnostní službu a především *Hlavní povětrnostní ústředí* poměrně velké množství tehdejších odborně zdatných pracovníků.

Vynuceně v té době musel odejít do zálohy *major Ivan Panenka, prom. fyz.*, tehdejší náčelník HPÚ, který byl z funkce odvolán dne 1. září 1968 a následně ke dni 30. června 1969 propuštěn ze služebního poměru. Společně s ním museli odejít další příslušníci HPÚ, kteří v té době zastávali funkce náčelníků oddělení (*major Vilibald Kakos, prom. fyz.*, *major Jan Procházka, prom. fyz.* a *major Miroslav Sedláček, prom. fyz.*), případně jiné významnější funkce (*major Luboš Hodan, prom. fyz.*, *major Antonín Chalupský, prom. fyz.*, *major Milan Kuboš, prom. fyz.*, *major Jan Strachota, prom. fyz.*, *major Vladimír Zeman, prom. fyz.* a *kapitán Zdeněk Kalous*). V květnu roku 1971 byl rovněž propuštěn i *podplukovník Jozef Belica, zástupce náčelníka HPÚ*.

Provedené hluboké celospolečenské změny po roce 1989 zahájily rovněž období rozsáhlých reforem, reorganizací a redislokací všech součástí československých ozbrojených sil, které v podstatě trvá až do současné doby. Tyto změny se rovněž významným způsobem dotkly činnosti a dalšího vývoje všech součástí vojenské povětrnostní služby. Ve stručnosti je možno konstatovat, že se v rámci realizace všech rozhodujících reformních opatření Ministerstva obrany podařilo udržet a postupně i významně upevnit místo a postavení vojenské povětrnostní služby v rámci rezortu obrany. Počátkem 90. let byli v rámci procesu nápravy křivd z minulosti mimosoudně rehabilitováni všichni bývalí příslušníci služby, kteří na přelomu 60. a 70. let museli armádu nedobrovolně opustit a odejít do zálohy. V témže období byli někteří z nich rovněž reaktivováni k výkonu další činné vojenské služby.

Na počátku 90. let a v jejich dalším průběhu nastaly, v důsledku realizace Usnesení vlády ČSFR č. 637 z roku 1991 „O realizaci programu rozvoje radarové a související zabezpečovací techniky pro řízení letového provozu nad územím ČSFR“ a dalších návazných vládních usnesení, u všech součástí vojenské povětrnostní služby rozsáhlé a zásadní změny. Tato opatření se především dotkla oblastí technického vybavení, technologických postupů, sběru, zpracování, zobrazování, distribuce a výměny dat a informací, které byly podmíněny převratným rozvojem vlastních a kooperujících komunikačních a informačních systémů. Došlo rovněž k zásadním změnám v nejrůznějších oblastech součinnosti, kompatibility a interoperability s Českým hydrometeorologickým ústavem a od poloviny 90. let

s dalšími meteorologickými centry armád členských států NATO. Na konci roku 1992 došlo v rámci procesu rozdělení armády společného státu k fyzické delimitaci přibližně jedné třetiny tabulkových počtů technických prostředků vojenské povětrnostní služby ve prospěch nově vznikající povětrnostní služby ozbrojených sil Slovenské republiky.

Po radikálním snížení počtů letectva zároveň vyvstal požadavek ostatních druhů vojsk na provádění hydrometeorologického zabezpečení. Vojenské letectvo ve své činnosti začalo postupně uplatňovat normy a standardy ICAO. K naplnění těchto cílů vyčlenila vláda ČR mimořádné prostředky a došlo k prudkému technicko-odbornému rozvoji i pracovišť vojenské hydrometeorologické služby. Zároveň započala intenzivní spolupráce s obdobnými službami armád USA, Německa a dalších spojeneckých armád v rámci programu Partnerství pro mír.

Došlo taktéž k zintenzivnění spolupráce s Českým hydrometeorologickým ústavem, včetně rozšíření výměny dat a informací mezi oběma subjekty. Obě strany zrealizovaly několik významných investičních akcí, jako byla například výstavba meteorologického radiolokátoru ve Vojenském výcvikovém prostoru Jince.

Po vstupu České republiky do Severoatlantické aliance (březen 1999) začalo být hydrometeorologické zabezpečení poskytováno všem druhům sil a součástí AČR v souladu s přijatými standardy NATO. Po roce 2004 orgány a součásti vojenské hydrometeorologické služby (letectva, chemického vojska i dělostřelectva) na všech stupních velení a řízení AČR byly postupně organizačně slučovány a organicky začleňovány do podřízenosti orgánů vojskového zpravodajství a průzkumu.

V důsledku plnění spojeneckých závazků AČR vyvstal požadavek provádět hydrometeorologické zabezpečení nejen na území ČR, ale i ve prospěch vyčleněných sil AČR v zahraničí a ve prospěch sil NATO. Byly zabezpečovány mise v Kuvajtu, bývalé Jugoslávii, Iráku, Afghánistánu, Litvě, ale také řada humanitárních akcí při řešení krizových situací, včetně zabezpečení letních olympijských her v Athénách.

K provádění požadavků na hydrometeorologické zabezpečení v zájmových oblastech kdekoli na světě vedlo k masivnímu posílení komunikačních cest a k nákupu vysoce výkonného softwaru k tvorbě a zobrazování meteorologických produktů pro všechny zájmové oblasti AČR. Zobrazovací software firmy IBL umožnil zahájit zpracovávání hydrometeorologických produktů metodou vrstvení, došlo k zpracování vlastního numerického modelu pro předpověď hydrometeorologických prvků a jevů ve vybraných oblastech. Tyto vysoce efektivní technologie umožnily zpracovávání krátkodobých a střednědobých předpovědí s využitím podkladových materiálů zpracovávaných těmito technologiemi.

Pro zefektivnění rozhodovacích procesů velitelů začaly být pro plánování operací využívány klimatické databáze z území ČR a v případě potřeby z celého světa. Pro vedení vlastní činnosti je zpracováván software umožňující prognózu použitelnosti u vojenských činnostech kdekoli ve světě, včetně uplatnění výsledků spektrální družicové meteorologie a zobrazování kartografických podkladů. Dochází k velmi těsné spolupráci mezi složkami geografické a hydrometeorologické služby, zejména v oblasti rozvoje nových technologií pro podporu rozhodovacích procesů velitelů a štábů.

## Literatura:

FLAJSMAN Miroslav, ŠTEKL Josef. *Hydrometeorologická služba AČR v letech 1918-2009*. Praha: PIC MO, 2009.

RECENZE

## Generál Podhajský – kruté dějiny romantizovaného období budování čs. branné moci



V letech 1918 až 1938 se v Československé republice vystřídalo osmnáct vlád, v jejichž čele stálo devět různých osobností. Na postu ministra národní obrany se za tu dobu protočilo celkem jedenáct osobností. Někdy byla tato funkce vykonávána z pozice předsedy vlády, to však nic nemění na faktu, že pro Československo byla příznačná nestabilita vládnutí.

Ta se dotýkala i pozice náčelníka Hlavního štábu československé armády. Toto místo v letech 1919 až 1939 zastávalo pět generálů, z nichž dva byli francouzští a tři českoslovenští. Generál Jan Syrový však byl v době výkonu pozice ministra národní obrany v druhé Černé vládě trvající od března do října 1926 zastupován třemi generály.

Jedním z nich byl Alois Václav Podhajský, který tuto prestižní pozici zastával krátce, od 1. září do 14. (18.) října 1926. Šlo však spíš

o náhodu, protože generál Podhajský byl tzv. „rakušák“ – jeden z absolventů Válečné školy ve Vídni přejetý po skončení světové války a rozpadu Rakouska-Uherska do československé branné moci a ponechaný v aktivní službě.

Jako „rakušákovi“ mu totiž přitěžovalo, že nebojoval na ideologicky žádané straně, ale války se zúčastnil jako polní generál rakousko-uherského vojska. A bojoval více než dobře. Byl jedním z mála polních velitelů, který v průběhu světové války neprohrál. Tím prokázal vysoký stupeň vojenské profesionality, která byla dokonce v srpnu 1917 oceněna povýšením Podhajského na polního podmaršálka. Fakticky tak šlo po polním maršálkovi Radeckém z Radče o dalšího vojensky velmi vysoko postaveného českého polního velitele v c. a k. armádě.

Po Podhajském však na rozdíl od Radeckého, který má svůj pochod, v našem povědomí moc nezůstalo. Česká oficiální vojenská historiografie se k českému vojenství v období před vznikem samostatného Československa staví spíše rezervovaně. Dokonce ani Ministerstvo obrany Podhajského neuvádí ve své internetové galerii náčelníků

generálního štábu, ačkoliv generál Syrový tuto funkci nemohl zastávat kvůli konfliktu zájmů a Podhajský byl proto legitimním náčelníkem. Toto vytěsnění z paměti se ovšem týká i Podhajského předchůdců Gajdy a Horáka a příslušné informace lze tak najít až na Wikipedii. Zdá se, že i 20 let po pádu komunistické totality tu stále schází odpovídající společenská objednávka na trochu objektivnější „osvětlení dějin“ českého vojenství, než tomu bylo dříve. Snad i díky tomuto deficitu přetrvávají o působení Čechů v ozbrojených silách habsburské monarchie mnohá kliše, např. o jejich nespolehlivosti. Ta se tu a tam objevují v zahraničních publikacích, proti čemuž vlastně nic neděláme ani jako národ, ani jako stát.

Snaží se s tím ovšem něco udělat Josef Fučík, který se působením vojáků narodivších se území dnešní České republiky systematicky zabývá. Generál Podhajský je už jeho sedmou publikací konfrontující pohled zahraniční, zejména oficiální rakouské historiografie, s fakty týkající se působení Čechů ve válečných konfliktech vedených pod vlajkou domu habsburského.

Činí tak opět velmi zdařile, tentokrát jeho pohled přesahuje daleko za konec říše, nad kterou slunce nezapadalo. Jeho kritický a systematický pohled na osobu „rakušáka“ Podhajského a události, kterých se přímo nebo nepřímo zúčastnil, doplňuje naše poznání o složitém budování čs. branné moci, vojácích s cejchem „rakušáka“, legionářích a zákulisí fungování politicky rozhádané první Československé republiky, tolik u nás adorované zejména po pádu komunistické totality.

Fučík v knize dokonce upozorňuje na oficiální falšování našich dějin, které bylo jednou z metod výkladu světa v letech komunistické diktatury. Obludnost takového počínání si lze dobře uvědomit konfrontací některých oficiálních pramenů z té doby s událostmi spojenými s osobností dlouholetého zemského velitele pro Moravu a Slezsko, dočasného náčelníka Hlavního štábu čs. armády a třetího generálního inspektora čs. branné moci zastupujícího ve funkci Jana Syrového, „rakušáka“ Podhajského.

To se týká např. popisu a interpretace prosincových událostí roku 1920, které odstartovalo obsazení Lidového domu policií a četnictvem. Fučík toto období líčí v kapitole Když šlo republice o krk. Popisuje zde nasazení vojáků při řešení nepokojů v jihomoravském hnědouhelném revíru, v Hodoníně, Rosicích, Zastávce a Oslavanech.

Co Přehled dějin KSČ vydaných nakladatelstvím Svoboda v roce 1976 odbývá na straně 99 větou: „V Oslavanech projevila solidaritu s bojem dělníků i část vojska.“ ve skutečnosti proběhlo jinak. Nejednalo se o aktivní příslušníky vojska, ale bývalé legionáře. Těm se podařilo zorganizovat ozbrojené formace, s jejich pomocí odzbrojili asistenční oddíl, vedený jiným bývalým legionářem majorem Zázvorkou, jehož většinu tvořili nováčci, branně povinní vojáci povolání na podzim k povinné vojenské službě.

Fučíkova monografie velmi dobře zaplnila jedno z bílých a citlivých míst československých dějin. Ačkoliv jde o popis a výklad událostí někdy starých přes 70 let, jsou poučné i pro dnešek. Zdá se, jako by u nás existoval jakýsi fenomén jednou viděného. To platí nejenom pro skutečnost, že obsazení míst klíčových generálů bylo v předválečném Československu spíše výsledkem politických her rozehrávaných v tehdejší nestabilním politickém systému, než výsledkem systematické personální práce zhodnocující vojenskou profesionalitu. Platí to také pro koncepci budování tehdejšího odvětví obrany hledající (překonané) vzory v zahraničí a pokoušející se legislativní cestou prosadit individuální idealizované představy o podobě a fungování ozbrojených sil, jako tomu bylo v případě (švýcarského) miličního systému či podivných institucí určených

k vyvažování vnitropolitického rozložení moci, jejichž praktický význam pro fungování ozbrojených sil však byl spíše sporný.

V tomto kontextu rovněž nepřekvapí, že uvnitř prvorepublikových ozbrojených sil byl připuštěn boj mezi legionáři a nelegionáři, Čechů proti nečechům, boj mezi zastánci experimentování proti historické kontinuitě přinášející stabilitu armády. V tomto kontextu nemůže rovněž překvapit, že prvním ministrem národní obrany byl anarchista, jemuž se podařilo vytvořit správní kolos rozmístěný po Praze v 37 budovách, který jenom v letech 1918 až 1919 dokázal vyexpedovat 524 425 čísel jednacích, a že francouzská vojenská mise na tom byla daleko ekonomicky lépe než samotní čeští vojáci. Francouzský četař, který předával první zásilku 106 (opotřebovaných) francouzských děl zaslaných na žádost čs. vlády, a kterou Podhájský odmítl převzít, měl plat vyšší než tehdejší československý generál.

Podivný osud armádního generála Podhájského se uzavřel s koncem druhé světové války. Podhájský sice odešel v prosinci roku 1933 z pozice generálního inspektora čs. branné moci do výslužby, za své služby pro československý lid však nikdy nedostal žádné československé vyznamenání. Jako by jeho zásluhy týkající se potlačení komunistické revoluce z pozice zemského velitele nebo zásluhy o rozvoj vojenských prostorů v době výkonu funkce generálního inspektora měly menší váhu, než jeho „provinění rakušáka“.

Podobně paradoxní jsou i události spojené s Podhájského koncem, které Fučík popisuje v kapitole Hořké zúčtování. Podhájský během své aktivní vojenské kariéry v čs. armádě prakticky trvale čelil intrikám, které jej měly dostat pryč z armády. V roce 1945 se však z dějinné figury schopné čelit takovým útokům s pomocí osob oceňujících jeho profesionalitu stal pouhou figurkou smýkanou událostmi probíhajícími na pozadí retribučních dekretů. Dne 12. 5. 1945 byl nezákonně zatčen, vězněn a obviněn z kolaborace spočívající v členství v Českém svazu válečníků a jeho život se definitivně uzavřel na štědrý den roku 1946. Zemřel vlastně jako národní zrádce a jeho osoba nebyla doposud rehabilitována, ačkoliv jeho vliv na československé dějiny byl ryze pozitivní.

Monografie Josefa Fučíka o osudech, profesní kariéře a osobnosti generála Podhájského a o době, která jej oklopovala a provázela, je velmi dobře graficky zpracována, jak u už je u nakladatelství Ladislav Horáček – Paseka zvykem. Text je doplněn množstvím černobílých fotografií, náčrtů a tabulek zachycující podstatné aktéry, prostor a fakta tehdejší doby. Kniha je velmi dobře čtivá, a to navzdory tomu, že Fučík ve svém výkladu na jednom místě koncentruje množství faktů získaných a ověřených z několika pramenů, které průběžně cituje v poznámkách pod čarou. Osobně se mi líbí Fučíkův styl psaní. Pozitivně hodnotím důsledné používání pojmosloví odpovídající příslušnému období i košatost jím použité slovní zásoby, např. využívání v mé generaci zapomenutých slov jako je letora, synonyma povahy, charakteru.

Josef Fučík: *Generál Podhájský*. 1. vyd. Praha, Litomyšl: nakladatelství Ladislav Horáček – Paseka, 2009. ISBN 978-80-7185-962-8.

B. Pernica

## Generálmajor v. v. Miloslav František Kašpar, válečný veterán druhé světové války, zpravodajský důstojník, dlouholetý předseda Československé obce legionářské v zahraničí – Velká Británie

PERSONÁLIE

\* 12. února 1914

† 4. listopadu 2009

*„Kdo jednou poznal generála Mílu Kašpara, tak na něho nikdy nezapomněl. Byl to vynikající voják, který se za války vyznamenal svou statečností a nadprůměrnými velitelskými schopnostmi, kterému sloužit své vlasti stálo nade vším. Poznal jsem ho po válce, jako většina legionářů, válečných veteránů „západáků“, kteří jsme se scházeli ve Velké Británii. Míla Kašpar stál u zrodu Československé obce legionářské v zahraničí, řadu let byl jejím předsedou, až donedávna, kdy se musel funkce ze zdravotních důvodů vzdát. Znal jsem ho jako velice přjemného, kultivovaného člověka s rozsáhlými znalostmi mnoha oborů. Byl skromný, svým vystupováním a jednáním vzbuzoval u ostatních úctu. Byla a je pro mě čest, že jsem patřil mezi jeho přátele,“ vzpomínal plk. Arnošt Polák, dřívější jednatel Svazu letců svobodného Československa ve Velké Británii.*



Miloslav Kašpar se narodil 12. února 1914 v Praze-Holešovicích, kde v roce 1932 maturoval na vyšším reálném gymnáziu a kde také následně absolvoval jednoroční abiturientský kurz obchodní akademie. V květnu 1934 byl dobrovolně odveden do armády v Olomouci k pěšímu pluku 6, krátce nato do Brna k pěšímu pluku 43. V letech 1935–1937 vystudoval Vojenskou akademii v Hranicích na Moravě. Od srpna 1937 vykonával službu nejprve v Bratislavě u pěšího pluku 39 a pak v Komárně. Krátce po obsazení Československa německými vojsky odešel 18. března 1939 do Varšavy, kde se stal polským zpravodajským důstojníkem.

Na dobu odchodu ze své vlasti mi v jednom ze svých dopisů napsal: „Pro mne samého má datum 15. března 1939 zcela výjimečný význam, protože 15. března 1939 jsem poprvé zahýbal se čtyřmi důstojníky, veliteli rot od pěšího pluku 39. „Výzvědného“ z Bratislavy přes Oravskou Suchou Horu do Polska a 15. 3. 1948, čtyři dny po vraždě Jana Masaryka, jsem společně se dvěma svými posluchači z Vysoké školy válečné, Vildou Buršíkem a Oldou Zátokem (bratrancem vytrvalce a olympijského vítěze Emila Zátoka) překročil obě Rozsochy Čerchova nad Babylonem na cestě do U.S. zóny v Bavorsku.“

Po absolvování zpravodajských kurzů v polských městech Katovice a Sosnowiec pracoval od dubna do konce srpna 1939 v polských zpravodajských službách proti Německu a 29. srpna 1939 byl zařazen v rámci formující se československé vojenské jednotky v Krakově, jejímž velitelem byl pplk. Ludvík Svoboda, k její 4. rotě. V polovině měsíce září 1939 během přesunu k rumunským hranicím, byl v Rakowci Míla Kašpar zajat sovětskou okupační armádou a osm měsíců strávil v sovětských lágrech. Postupně byl internován v Kamenci, Podolsku, Olchovci, Jarmolincích a následně v Orankách, odkud počátkem dubna 1940 zahájil přesun do Francie. Dne 14. května se ocitl v Marseille a 16. května 1940 pak ve výcvikovém táboře čs. jednotek v Adge, kde byl zařazen na funkci velitele kulometné roty 1. pěšího pluku 1. čs. pěší divize ve Francii. Zde se také zúčastnil červnové bitvy o Francii, kde projevil velkou odvahu při obraně Loiry. Po pádu Francie odplul se svou jednotkou lodí Viceroy of India do Velké Británie. V Plymouthu byl zařazen na funkci velitele pěší čety 3. roty 1. pěšího praporu 1. čs. samostatné brigády ve Velké Británii. Po absolvování několika kurzů (pro velitele rot, zpravodajského apod.) nastoupil na čtyři měsíce do britské válečné školy v Oxfordu a po jejím absolvování se stal přednostou zpravodajského oddělení 1. čs. samostatné brigády. Počátkem roku 1943 byl povýšen do hodnosti kapitána pěchoty a od října 1943 do dubna 1944 byl zařazen ke službě u britských jednotek. Od května 1944 působil ve zpravodajském odboru Ministerstva vnitra v Londýně a počátkem ledna 1945 byl pověřen doprovodem čs. exilových politiků při jejich cestě na Slovensko. Po splnění tohoto úkolu byl zařazen k 1. čs. armádnímu sboru v SSSR. Jako velitel 3. praporu 1. brigády prošel bojovou cestu přes Vsetín, Boskovice, Čáslav až do Uhřetěvsi u Prahy.

Válka skončila a kapitán Míla Kašpar byl odvelen do Postoloprte, kde měl ve funkci zpravodajského důstojníka na starosti přípravy odsunu německého obyvatelstva z území Československa. V letech 1945-1946 vystudoval Vysokou školu válečnou v Praze a po absolutoriu zde byl jmenován profesorem všeobecné taktiky.

Na dobu studia velmi rád vzpomínal: „S letcem Karlem Mrázkem jsem seděl ve téže třídě prvního poválečného ročníku Vysoké školy válečné v Praze, vedle jiných vynikajících letců, jako Tomáš Vybíral, Joe Jaška, Franta Fajtl. Naposled jsem se s Karlem Mrázkem setkal v Londýně, když jsem ho pozval v roce 1993 k slavnostnímu odhalení pamětní desky padlým Čechoslovákům při obraně britských ostrovů u příležitosti 75. výročí naší samostatnosti 28. října 1993 ve Westminsterském opatství. Lord Kitchener pro nás uspořádal oběd v Horní sněmovně krátce před obřadem a byl jsem rád, že jsem k němu mohl přizvat GP/Capt. Karla Mrázka, DSO, DFC a hrdiny bitvy o Británii. Přesto, že bylo fotografování ve Sněmovně zakázáno, vyžádal si lord Kitchener zvláštní výjimku, a tak se stal Karel jediným, kdo tento zákaz překročil, když při obědě udělal několik záběrů, na nichž je lord Braine, sochař Franta Bělský, Robin Bruce Lockhart, Michal Lobkowicz, velvyslanec Karel Kühnl a polní maršál lord Caster.“

Do svého druhého exilu – Anglie – odešel v březnu 1948. Byl u zrodu třetího vojenského odboje v zahraničí, z Německa pak odešel do Velké Británie.

Zde působil ve zpravodajských službách až do roku 1958. Do důchodu odešel v roce 1978. V roce 1990 byl plně rehabilitován a byla mu udělena hodnost generálmajora ve výslužbě. Byl nositelem řady vojenských řádů a vyznamenání, například nositelem čs. válečného kříže 1939, francouzského válečného kříže (Croix de Guerre) a rumunského Rytířského řádu královské hvězdy. (Ordinul Steaua Romaniei) a mnoha dalších. Funkci předsedy Československé obce legionářské v zahraničí (Association of Czechoslovak

Legionnaires Abroad) vykonával od roku 1981. Přes velké zdravotní problémy plnil úkoly plynoucí z této funkce i po roce 2000.

Na moji otázku, jak vnímá vlastenectví a lásku ke své vlasti, mi v roce 2004 odpověděl:

Milý příteli, pokud jde o vlastenectví a hrdost na svou zemi, to vše je v básni Přísaha 1. pluku od Rudolfa Medka, s kterou jsme přísahali v Hranicích na Moravě při vyřazení v letech 1935-1937:



generálmajor v. v. M. F. Kašpar  
(krycí jméno Préjan, Elmer Johnson,  
mjr. Patočka)

Foto: soukromý archiv gen. Kašpara

## PŘÍSAHA

My, vojáci starého prvního pluku,  
osmahlí železní hoši,  
tisknouce k srdcím svým drahou zbraň,  
v dni zmatku a víru a pustého hluku  
před našim praporem sklonivše skrání –  
my, vojáci starého prvního pluku,  
smavé a bodré tváře známe,  
věrně a čestně přísaháme:

Ve jménu těžkého utrpení,  
ve jménu starých křivd a béd,  
ve jménu národa zmučeného  
jdeme v boj, z něhož návratu není.

Života krása i rozkoš jeho,  
zsinalé smrti slepí hled,  
radosti světa, lásky vření,  
květy a úsměvy, hrůzy led,  
vše, co nás hrálo, co rádi jsme měli,  
vše náhle zhaslo – Ramčický les  
my minuli, vesnice oněměly,  
praporce zmizely, písničky ztichly,  
děvčata po kraji smutněla.

Generálmajor ve výslužbě Miloslav František Kašpar zemřel 4. listopadu 2009 v Londýně ve věku 95 let.

Čest jeho památce!

*plk. v zál. Petr Majer*

## English Annotations

**NATO is Preparing a New Strategical Concept** by *PhDr. Antonín Rašek*. The primary purpose for NATO expansion, covering first three countries of the so-called Visegrad Four and later Slovakia, was the necessity to fulfil "security vacuum" in Central and subsequently in Eastern Europe which came into existence after the fall of Soviet empire. Membership of those countries helped to fix criteria for admission of other states to the Alliance. Today, the NATO alliance stands in front of new important challenge: to work out a New Strategic Concept agreement in late 2010, based upon the idea saying that the security of Euro-Atlantic region is tied with and depends on the safety of the whole world. This safety concept will be able to be realized only by means of global strategical governance. More than predicting expected security and defence ideas, the author reopens a broader discussion about the real meaning of NATO membership. He also repeats and enumerates risks and threats we are facing today.

### MILITARY ART

**Military Decision-making Process and Advanced Methods of Managerial Decisions** by *Ing. Pavel Zůna, MSS*. The problem of forming military decisions lies in the very core of this article. Among others, there are a lot of highly unpredictable impact factors; there are many assessment criteria for individual variants of solving problems. Criteria of qualitative characters, and various interpretations of data information demand quality decisions; they are sometimes difficult to understand and even contradictory. The commanders and their staffs must be well educated, trained and experienced. To meet this precondition we must ensure quality of career training, supported by practical experiences. The staff work must be practiced regularly, with the use of various scenarios, supplemented by historical studies of past or recent fights and battles.

**Decision-making and Planning in Defence Department** by *Lt.Col. Ing. Radek Dubec*. The article familiarizes readers with theoretical assumptions of planning and strategical decision-making in Defence Department and Czech armed forces. The author finds connections and similarities among others with public sector and civilian structures tied with budget spending. The strategical level of planning is a highly complicated and expert procedure. At present, planning process

in defence department, within MoD sector, is specified by the Order of Defence Minister No. 33, 2004. In this document, there are highly elaborated principles and rules of planning of activities and development implemented in defence sector. The article is based upon papers and reports presented at the Defence Sources Course, MIDMC 2001-06, Resources Management Institute, USA, held at the Military Academy Brno in 2001, and documents dealing with managerial problems.

**Theory of Gravity in War on International Terrorism** by *Ing. Ján Spišák*. Official objectives of war on terror are as follows: we must face theorist threats, prevent terrorist strikes; suppress the power of terrorist groups such as al-Qaeda. War on terrorism is not a classical or conventional warfare; the term is wide-ranging, covering long-term strategies of national importance. The war against terror and employed means are also a source of controversy. It is a question of adequacy of used tools. It is necessary to implement the new strategy of improving conditions in Muslim countries to eliminate their background supporting negative religious and political attitudes towards democracy. Outlined ways of "smoothing edges" in economical, social spheres can noticeably change hateful attitudes of Muslim population towards values of Western democratic society.

**Military Exercises EU-MILEX** by *Ing. Jaroslav Kulíšek*. Such exercises are regular part of European exercise process that in periodical cycles examines individual capacities of solving crisis situations, conducting crisis operations under methods developed by the EU. European training process does not cover only the preparation of military units, but also those of civil elements (police, rescue teams, diplomats). Since 2007 the exercises have been ran according to a common scenario "ALISIA", with the purpose to practise crisis operations control by commanders and staffs of EU nations, without any means and elements or support by NATO. European exercise process allows to the EUMS to organize and harmonize two exercises of solving crisis situations in a year. Five members of the Czech Army took part in the exercise MILEX 09 last year. They were involved in the operational planning process at the EU OHQ Specialist Staff, CJ2, CJ4, CJ5 and CJ7 departments. The article is mostly based on the experiences of Czech officers at the EU OHQ LARISSA.

## OPINIONS, CONTROVERSY

### Scientific Support of Strategic Decision-Making not only in Department of Defence

*by Ing. Vlastimil Galatík, CSc., doc. Ing. Milan Kubeša, CSc.* The article is a polemical expression of authors' opinion over this problem. It is related to the orientation of society, political coalitions, and single states towards higher goals. If we admit that the sustainable development of society is the base for securing a peace and stability, then we can state that the question of security or consecutively country defence cover problems of the whole social system, subsystems and system elements. Strategic decision-making ought to be the highest priority in our society. It is indisputable that such decision-making deserves scientific support. At the end of this article the authors propose a short algorithmic program for Czech military strategy that is planned for the year 2014 and the concept of Czech army development planned for 2015.

## INFORMATION PAGES

**The Czechs in Afghanistan** *by RNDr. Nikola Hynek, M.A., PgDip Res, Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.* The Provincial Reconstruction Team of Czech Republic operates in very complicated conditions and environment that are in fact hostile. It can't be excluded that growing scepticism, today common among Afghanistan security experts, more or less could affects even Czech members of ISAF missions. This study deals with existing knowledge and experiences of Czech PRT in Afghanistan. It is divided into two parts. The first one concerns with outside and inside factors influencing ISAF missions. It brings in details characteristics of geographical, historic ambiances in which ISAF mission are performed. The second part concentrates on tangible experiences of Czech PRT members, both in political and military spheres. Here the authors summarize conclusions and upon them they outline challenges for the future.

### The Deployment of Bundeswehr Logistics in Afghanistan

*by Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.* The article depicts the methods of logistical support to combat units of the German Federal Forces (Bundeswehr), deployed in Afghanistan. Professionally trained and prepared personnel are capable to meet requirements of forces in ISAF operations. The centralizations of composite logistical services can guarantee the lowering of payments and expenses in logistics. Such arrangement makes logistic activities more economical, namely by taking over of mechanisms used in civilian economy sphere. This method is called "focused logistics". It is used for logistical support of small contingents. Its characteristic feature is interconnection of logistical data and transport technologies, rapid crisis response, and the

ability of logistical support during all combat and non-combat activities.

### Specialities in Geospatial Support with Respect to Changes in KFOR Mission

*by Lt.Col. Ing. Vladimír Kovařík, MSc., Ph.D.* The definitions of the geospatial support used in different NATO missions and at command levels are very similar. However, the real content varies and it is affected by particular command level and the territory supported. The article describes the structure and manning of the Geographic Section at the HQ KFOR Pristina, Kosovo, and the Geographic Cells of all KFOR Multinational Task Forces. The author discusses the changes on both the customer and request sides and their changes caused by a recent transition of KFOR to the "Deterrent Presence" operations. Our soldiers work in leading positions and specialist occupations. Since 2003 the Geographical Service (GeoSI) has been regularly occupying geographical posts at KFOR Command Pristina. Those positions are prestigious, recognized by all NATO geographical community.

### Agencies under the Terms of the Former "Second Pillar" of the European Union

*by Mgr. Miloslav Havlín, Ph.D.* Between 1993 and 2009, the EU consisted of three pillars. This structure was introduced with the Treaty of Maastricht in 1993, and was eventually abandoned in 2009, with the entry into force of the Treaty of Lisbon, which among others abolished the so-called second pillar of the EU "Common Foreign and Security Policy". Today this role was taken over by several institutions and agencies, established for solving relevant questions, for example the European Union Institute for Security Studies (EUISS), the European Union Satellite Centre (EUSC) and the European Defence Agency (EDA). The difference is that national agencies solve problems separately, whereas EU agency take into account common foreign and security policy, under the supervision of the EU.

## MILITARY PROFESSIONAL

### Professional Security Institutions and Demographics Risks: An Example of the Armed Forces of the Czech Republic

*by Lt.Col. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.* Since 2008 national security institutions such as police, fire brigades or armed forces have been confronted with the lack of manpower. There is impending risk of decreasing in population between 15-24 years, and as those key executive institutions are based upon employees' principle, this fact might disenable each national security institution, supposing this risk would be underestimated. Recruiting campaigns are not sufficient enough. In the near future, this is probably going to influence so far strict criteria for recruiting military personnel. According to the author, demographic ageing thus represents one of future

risks, but up to now the official documents by Czech MoD have not reflected this situation.

**The Evaluation of Development in the Institutional Area of Logistics** by *Col. Ing. Oskar Kovařík*. The idea of this enquiry into Czech Army logistics was to prove that even under hard conditions originated in permanently changing army concepts, the army logistics still keeps its high standard and responsibility. During transformation, an appropriate organization structure has been created, with working mechanism of logistics support, using motivated and rationale source exploitation. The purpose of an array of transformation in defence sector was to introduce not only new and effective army structure, compatible with NATO armies, but also to change the system of financing forces. The funding ought to be more economical. The article is backed by a long-term study and observation of logistics development in defence sector.

**Risk Management in the Food Service Operation** by *Prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Ing. Boris Šroll, Ph.D.* The aim of this work was to make an analysis of current state of catering services in the forces, to define risks of possible harms, damages, losses, or another prospective disasters, in order to propose a systematic approach to the risk management. Identified risks are being completely analysed. Author's team drafted a risks catalogue to make their identification easier. Among others, upon this analysis, they compiled the chart of risks in catering process within the section of the Ministry of Defence of the Czech Republic. A user manual for monitoring and risk control was created, so that we can adopt suitable procurement measures for avoiding or minimizing risks, their occurrences, eventually lowering unwanted results generated by the above mentioned analysed risks.

## HISTORY PAGES

**Hydrometeorological Service of the ACR Celebrates the 90th Anniversary of its Establishment** by *Ing. Milan Skála, Ing. Eduard Vařejka*. The outcomes of battles and fighting are significantly influenced by weather conditions. Together with other important circumstances they decide a chosen combat strategy, operational art, warfare tactics, and ways of personnel and vehicles deployment; consequently the volume of losses or casualties. The authors recount the establishing of weather service

within individual arms, creating first weather charts, they give details on situation in pre-war republic, during WWII, in the 50s, even after the Velvet Revolution in 1989. They mention the names of eminent personalities of Czech Hydrometeorological Service to be honoured and remembered. We must also remind that our Hydrometeorological Service works not only in favour of the ACR, but also for other NATO countries.

## BOOK REVIEW

**General Podhajský: Cruel History of the Romanticized Period of Pre-war Czech Army Build-up.** It is a review of the book by *Col. Ing. Josef Fučík (ret.)*, the former member of advisory board to this magazine. Pre-war Czechoslovakia was a parliamentary republic, typical for its instability. In 1918-1938 a total of 18 governmental administrations superseded, there were 11 defence ministers. Sometimes this position was held by the prime minister. The same was with the position of Chief of the Main Staff of Czech forces. In 1919-1939 five generals were replaced, two French and three Czechoslovak. One of them was Alois Václav Podhajský, who held this position only for a short time, from September 1 to October 14, 1926. As an "old Austrian soldier", he went through many nuisances and sorrows both in pre-war army and namely after World War II.

## PERSONAL DATA

**Major General (ret.) Miloslav František Kašpar – Veteran World War II, Intelligence Officer, Long-lasting Chairman of the Association of Czechoslovak Legionnaires Abroad, Great Britain.** After the occupation of Czech lands by German armed forces, M. F. Kašpar left for Poland, he fought in France. He became a member of Czechoslovak detached brigade in Great Britain, 1st Czech Corps in the USSR. Four days after the death of popular foreign secretary Jan Masaryk defected together with his two friends from the War Academy to American Zone in Bavaria, West Germany. He was employed with intelligence services till 1958. After the Velvet revolution he was legally rehabilitated and promoted to the rank of Major General. He used to be a brave soldier, with exceptional leader's capacity, who always served to his native land. He was one of founding members of the Czechoslovak Legionnaire Community.

## Představení autorů tohoto čísla

**Doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.**, (pplk. v zál.), nar. 1952, absolvent Vysoké vojenské školy týlového a technického zabezpečení v Žilíně v roce 1974. V roce 1978 ukončil dvouleté postgraduální studium na VA Brno v oboru organizátorsko-ekonomickém, vševojskový týl. Kandidátskou dizertační práci na téma „Ekonomické problémy bojové přípravy“ obhájil ve vědním oboru odvětvové a průřezové ekonomiky v r. 1986 na VPA v Bratislavě. Ve vojenských vykonával šest let funkci zástupce velitele útvaru pro týl, od r. 1990 působil na katedře týlu a později logistiky jako učitel a v současné době zastává funkci vedoucího skupiny. Na základě úspěšného habilitačního řízení na UO v Brně byl v r. 2007 jmenován docentem v oboru ekonomika obrany státu. Zabývá se problematikou logistické podpory v mnohonárodních operacích. Výsledky své práce prezentoval na konferencích v Polsku, Rakousku a České republice.

**Pplk. Ing. Radek Dubec**, nar. 1966, VVŠ PV Vyškov, do r. 1994 u Výcvikového střediska mřových sil OSN, 1993-1994 účastník dvou zahraničních misí UNPROFOR, 1994-1997 starší důstojník operačního oddělení VeÚO. V roce 1997 absolvoval akademický kurz VA Brno, po ukončení studia náčelník operačního oddělení katedry VeÚO Brno. Od r. 2004 pracuje na UO jako vedoucí skupiny studií obranných procesů, Ústavu strategických a obranných studií a v současné době jako vedoucí skupiny obranného plánování katedry celoživotního vzdělávání. Provádí výuku v kurzu generálního štábu, kurzu vyšších důstojníků, odborných kurzech a v rámci akreditovaného studia na Fakultě ekonomiky a managementu UO. Garantuje předmět výstavba ozbrojených sil. Je spoluautorem monografie Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru a monografie Analýza podniku. Publikoval v časopisu Controller News a ve sbornících Univerzity obrany.

**Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.**, nar. 1952, po absolvování VA pracoval na tehdejší MNO v Praze, 1979-82 působil na československém velvyslanectví v Paříži. V 80. letech se zabýval se vyhodnocováním vojenské politiky ozbrojených sil Francie, 1991-94 byl zaměstnán v Institutu pro strategická studia. V současné době pracuje v Ústavu mezinárodních vztahů v Praze, kde se zabývá problematikou bezpečnosti. Je mimo jiné autorem učebních textů Mezinárodní bezpečnostní vztahy (2004), Francouzská armáda od Gaulla k Mitterrandovi (Naše vojsko 1990), Terorismus a války na počátku 21. století (Karolinum 2007). Mezinárodní bezpečnost v době globalizace (Portál 2009). Vystupuje v rozhlase,

publikuje v řadě odborných časopisů, mj. v časopisech Mezinárodní politika a Mezinárodní vztahy, Défense nationale, Défense et stratégie.

**Ing. Vlastimil Galatík, CSc.** (plk. gšt. v zál.), nar. 1956, Vysokou vojenskou školu pozemního vojska absolvoval v r. 1980. V letech 1980-86 zastával velitelské a štábní funkce u tankového útvaru, 1986-89 postgraduální studium na VA, 1989-1992 interní vědecká aspirantura, 1993 kandidát vojenských věd. Jako náčelník skupiny strategie, operačního umění a dějin vojenského umění katedry řízení obrany státu pracoval v letech 1993-98. V r. 1996 absolvoval vyšší akademický kurz generálního štábu a v r. 1999 C.I.D. (Vševojskovou školu obrany) v Paříži. Od října 1999 zástupce ředitele a od r. 2005 vědecký pracovník Ústavu strategických studií VA a UO v Brně. V současné době pracuje jako akademický pracovník katedry celoživotního vzdělávání FEM. Zabývá se teorií vojenského umění, vojenskou strategií a operačním uměním.

**Mgr. Miloslav Havlín, Ph.D.**, nar. 1963, je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. V letech 1993 až 2001 pracoval v právním útvaru Ministerstva obrany České republiky. V roce 2002 nastoupil jako vysokoškolský učitel na tehdejší Vojenskou akademii v Brně a tuto činnost vykonával do roku 2006. Od roku 2006 pracuje jako právník na Univerzitě obrany v Brně, a zároveň na této vysoké škole přednáší. Ve své práci se zaměřuje především na problematiku správního práva a evropského práva.

**RNDr. Nikola Hynek, M.A., PgDip Res**, nar. 1977, Masarykova universita v Brně, University of Plymouth, University of Bradford, od ledna 2007 doktorské studium mezinárodní bezpečnosti na University of Bradford. Působí jako vědecký pracovník Ústavu mezinárodních vztahů v Praze a přednáší na Metropolitní univerzitě a Univerzitě Karlově. 2007-2008 hostující výzkumník na London School of Economics, pro 2008/9 hostující badatel na Columbia University (Saltzman Institute of War and Peace Studies). Publikace byly přijaty např. do Security Dialogue, European Security, International Journal, Defence Studies či Journal of International Relations and Development. Editor knih pro Oxford University Press a Routledge.

**Prof. Ing. Aleš Komár, CSc.** (plk. v zál.), nar. 1949, VŠZ Brno, do armády vstoupil v r. 1983, pracoval v oblasti ubytovací a stavební služby, kde se zaměřil na problematiku životního prostředí ve vojen-

ských objektech. Od r. 1990 byl v čele ekologické služby, prosadil výuku environmentální problematiky na vysokých vojenských školách. 1996-97 byl ředitelem odboru životního prostředí MO, docentem a profesorem byl jmenován v oboru ochrana vojsk a obyvatelstva. Působil na Fakultě ekonomiky a managementu VVŠ PV ve Vyškově, na UO v Brně byl vedoucím katedry materiálu a služeb. Člen oborové rady ekonomika a hygieny výživy, oborové rady ekonomika a management a vědecké rady FEM UO. Je řešitelem řady projektů NATO, EU a autorem více než 600 publikací, z nichž je jedna třetina zahraničních.

**Plk. Ing. Oskar Kovařík**, nar. 1964, v roce 1986 absolvoval VVŠ PV ve Vyškově, v roce 1997 Vyšší akademický kurz v VA Brno a štábní kurz u Zemské akademie obrany ve Vídni. V roce 1998 absolvoval kurz Manažer pro 21. století na Vysoké škole strategických studií a ekonomiky obrany a v roce 1999 kurz Logistika pro stupeň brigáda – sbor, oba ve Spolkové republice Německo. V roce 2009 složil státní doktorskou zkoušku ve studijním oboru teorie ekonomiky obrany státu. Od roku 1986 do roku 1993 prošel velitelskými a štábními funkcemi u vojsk. V roce 1993 nastoupil k Velitelství logistiky do Staré Boleslavi, kde působí v jejích nástupnických organizacích dodnes. V současné době vykonává funkci zástupce náčelníka odboru výzbrojního a technického zabezpečení Velitelství sil podpory.

**Pplk. Ing. Vladimír Kovařík, MSc., Ph.D.**, nar. 1962, absolvoval VA v Brně, obor geodézie a kartografie. V letech 1994-1995 studoval v Royal School of Military Survey v Hermitage, Velká Británie, získal titul MSc., v oboru Defence Geographic Information. V roce 2003 pracoval jako národní expert v Družicovém středisku EU v Torrejón de Ardoz, Španělsko. V letech 2005-2008 pracoval jako geograf v Mezinárodním štábu EU v Bruselu, Belgie. V roce 2009 působil jako náčelník geografického oddělení velitelství KFOR v Prištině, Kosovo, a jako nejvyšší národní představitel 14.-15. kontingentu AČR. V současné době působí na katedře vojenské geografie a meteorologie Univerzity obrany v Brně. Zabývá se problematikou geografického zabezpečení a dálkového průzkumu Země.

**Doc. Ing. Milan Kubeša, CSc.**, (plk. gšt. v zál.), nar. 1949, absolventem VA v Brně, včetně VAK-GŠ. Prošel základními velitelskými funkcemi na taktických a štábními na operačních stupních velení. Působil mj. jako vědecký pracovník Institutu výzkumu operačního umění (IVOU) v Brně a v různých funkcích na katedře řízení obrany státu Fakulty velitelské a štábní na VA v Brně. Několik let vykonával funkci pedagogického vedoucího kurzu generálního štábu. Vypracoval řadu studijních materiálů a metodických pomůcek pro potřeby výuky studentů a podílel se rovněž na vypracování vědeckých prací a odborných textů z dané oblasti. V současné době pracuje jako akademický pracovník katedry celoživotního

vzdělávání FEM UO. Je vojenským odborníkem v problematice vojensko-strategických a operačních aspektů výstavby, přípravy a použití ozbrojených sil.

**Ing. Jaroslav Kulíšek** (pplk. v zál.), nar. 1953, VVŠ PV LS Vyškov, VAAZ Brno, Integrovaná škola nizozemských královských ozbrojených sil NIAGOS. Působil na operačním velitelství EU, na GŠ AČR pracoval na úseku výstavby systému velení a řízení bojových jednotek pro vedení expedičních operací, operačního použití Battle Groups EU, budování operační schopnosti komplexně integrovaného bojového informačního prostředí (NEC) v podmínkách AČR. Účastník mise OSN (UNOMIG), NATO (SFOR, NTMI) a EU (EUFOR RD CONGO). Zkušenosti z vedení operací získal v zónách válečných konfliktů na Kavkaze a v Iráku. V současnosti pracuje u SRDS-OS MO jako referent pro oblast koncepce budování obranných schopností, konceptu rozvoje operačního umění, teorie vedení integrovaných expedičních operací a fungování integrovaného záchranného systému.

**Dr. Petr Majer (plk. v.z.)**, nar. 1950, Vyšší dělostřelecké učiliště v Martině, Vojensko-pedagogická fakulta VA v Bratislavě (1981), kurz pro informace a komunikaci ve Strausbergu v Německu (1995), studium na Právnické fakultě UK v Praze (1996, 1999). Prošel různými velitelskými funkcemi, starší učitel VDS v Hranicích na Moravě. Od roku 1990 na tiskovém oddělení MO, odboru pro styk s veřejností, a Centru řízení informačních systémů. Od r. 1993 vykonával funkci zástupce náčelníka odd. informací a analýz AVIS-MO, inspektora Inspekce ministra obrany, vědecký pracovník zpětnovazebního informačního systému náčelníka GŠ AČR. Až do svého odchodu do důchodu v únoru 2006 pracoval na tiskovém a informačním oddělení MO. Téměř sedm let vedl Linku Armády České republiky.

**Pplk. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.**, nar. 1973, po absolvování VVŠ PV ve Vyškově v roce 1997 sloužil jako náčelník finanční služby protiletického raketového pluku, 1998-2007 odborný asistent ve vojenském vysokém školství (VVŠ PV ve Vyškově, Univerzita obrany), kde v roce 2003 získal doktorát z ekonomiky obrany státu. V letech 2007-2009 pracoval jako analytik na GŠ AČR a MO ČR. Od roku 2010 pracuje na Velitelství výcviku ve Vyškově – Vojenská akademie jako náčelník odboru. Je autorem dvou monografií. Věnuje se ekonomickým aspektům fungování a financování profesionálních ozbrojených sil, zejména otázce postavení ozbrojených sil na trhu práce, problémům udržitelnosti jejich personální struktury a otázkám místa ozbrojených sil ve veřejných financích.

**PhDr. Antonín Rašek** (genmjr. v. v.), nar. 1935, pěchotní učiliště, Filozofická fakulta UK v Praze, obor filozofie a historie. Sloužil šest let u letectva, stal se vojenským novinářem a pracoval ve společenských organizacích armády. V aspirantském

studiu se zaměřil na sociologii. Po srpnu 1968 z armády propuštěn, věnoval se jako výzkumný pracovník, lektor a poradce průmyslové sociologie řízení. 1990-1992 byl civilním náměstkem ministra obrany pro sociální a humanitární věci, v r. 1993 ředitelem Institutu pro strategická studia. Pracuje ve Středisku bezpečnostní politiky Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV UK. Člen autorského kolektivu publikací Vize rozvoje České republiky do roku 2015 (CESES 2001), Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku (CESES 2002) a Putování českou budoucností (CESES 2003). Autor devatenácti románů. Za svou literární činnost dostal řadu cen.

**Ing. Milan Skála** (pplk. v zál.), nar. 1953, po vystudování VA Brno, obor vojenská meteorologická služba, v roce 1979, vykonával v letech 1979-1980 funkci meteorologa-synoptika u 4. stíhacího leteckého pluku v Pardubicích, 1980-1981 funkci meteorologa-synoptika na velitelství 1. letecké stíhací divize v Bechyni. 1981-1991 vykonával funkci náčelníka meteorologické služby 34. stíhací bombardovací divize v Čáslavi, v r. 1991 byl na vlastní žádost přemístěn na Hlavní povětrnostní ústředí Praha, kde až do roku 2003 vykonával funkce synoptika, náčelníka směny a náčelníka oddělení. Po odchodu do zálohy od roku 2004 vykonával funkce analytik, meteorolog a projektant skupiny rozvoje a výcviku odboru hydrometeorologických informací VGHMÚř Dobruška. Posledně uvedenou funkci vykonává doposud.

**Ing. Ján Spišák** (plk. gšt. v zál.), nar. 1958, v r. 1983 absolvoval VVŠ PV ve Vyškově, je absolventem praporečnického velitelského kurzu v roce 1997, brigádního velitelského kurzu v roce 2001 a kurzu generálního štábu v roce 2007. Od roku 1983 do roku 2003 prošel velitelskými a štábními funkcemi u vojsk po mechanizované divizi, 2003 až 2007 působil na operačním odboru a na Správě doktrín ReVD, v letech 2007-2009 náčelník oddělení řízení obrany státu Ústavu operačně taktických studií (ÚOTS) a vedoucí oddělení studií vojenského umění Ústavu strategických a obranných studií (ÚSOS) Univerzity obrany Brno. Zabývá se problematikou vojenské strategie a operačního umění.

**Ing. Boris Šroll, Ph.D.**, (pplk. v zál.), nar. 1963, absolvent Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově. V letech 2004 až 2007 řídil jako manažer oddělení potravin Ředitelství logistické a zdravotnické podpory ve Staré Boleslavi. V roce 2009 vystudoval doktorský studijní program ekonomika a management FEM UO, obor ekonomika a hygiena výživy. Zaměřuje se na identifikaci, hodnocení, zvládání, monitorování a vykazování významných rizik v procesu stravovacích služeb rezortu Ministerstva obrany. Podílel se na vědecké

činnosti na zahraničních kongresech a publikacích v USA, UK a Portugalsku.

**Ing. Eduard Vařejka** (pplk. v. v.), nar. 1948, VA AZ, obor geodeticko-kartografický (1970), do r. 1978 vykonával základní, střední funkce až po funkci zástupce velitele pro odbornou činnost 1. armádního topografického oddělení, v r. 1979 nastoupil do Vojenského zeměpisného ústavu v Praze jako náčelník oddělení projektování a analýz. 1979-1991 se podílel na zavádění automatizované tvorby map, naposledy jako hlavní inženýr-zástupce náčelníka ústavu pro výrobu a technicko-ekonomické věci. Od r. 1992 pracoval ve Výzkumném středisku 090 topografické služby AČR v Praze jako náčelník oddělení vědeckotechnických a ekonomických informací, od r. 1995 jako náčelník Analyticko-informačního střediska topografické služby AČR v Praze. 2000-2003 hlavní inženýr Vojenského zeměpisného ústavu v Praze. Od 31. 12. 2009 v důchodu. Publikoval ve sbornících k problematice automatizované tvorby map a ve Vojenském topografickém obzoru.

**Ing. Vladislav Vincenc, Ph.D.** (pplk. v zál.), nar. 1956, vojenská střední škola v Žilině (1975), náčelník chemické laboratoře v VÚ 1852 v Brně, 1979-1983 studium na VVŠ technického a týlového zabezpečení v Žilině, po ukončení školy pracoval do r. 1986 jako asistent katedry zabezpečení PHM u VVŠ PV ve Vyškově. V roce 1986-1988 studoval postgraduálně na VA v Brně a po ukončení studia pracoval až do r. 1990 jako náčelník služby PHM md v Plzni. 1990-1994 pracoval ve funkci náčelníka služby PHM VVŠ PV a v letech 1994-1997 ve funkci odborného asistenta katedry veřejné ekonomiky a služeb logistiky, poté ve funkci náčelníka vědecké skupiny a zástupce náčelníka vědecko-informačního oddělení VVŠ PV. 2001-2004 tajemník sekretariátu rektora VVŠ PV. Od září 2004 pracuje jako vedoucí správní skupiny na Fakultě ekonomiky a managementu, UO v Brně.

**Ing. Pavel Zůna, MSS** (plk. gšt. v zál.), nar. 1962, VVŠ PV Vyškov, absolvent kurzu evropské bezpečnostní politiky při Ženevském centru bezpečnostní politiky a kurzu strategického řízení při americké Válečné škole pozemního vojska. Mj. pracoval jako zástupce přidělnice obrany ČR v Belgii, ve Velké Británii s akreditací v Irské republice, byl ředitelem odboru vojenské diplomacie Vojenského zpravodajství. V letech 2005-2010 pracovník Institutu doktrín Velitelství výcviku – Vojenská akademie. Od 1. března 2010 vedoucí katedry celoživotního vzdělávání Fakulty ekonomiky managementu UO v Brně. Zabývá se problematikou získávání poznatků a zevšeobecňování zkušeností z vojenských operací. V rámci doktorského studia řeší otázky informační podpory vojenských rozhodovacích procesů na taktické úrovni.

## CONTENTS

|                                                        |          |
|--------------------------------------------------------|----------|
| PhDr. Antonín Rašek                                    |          |
| <b>NATO is Preparing a New Strategic Concept .....</b> | <b>3</b> |

### MILITARY ART

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ing. Pavel Zůna, MSS                                                                           |           |
| <b>Military Decision-making Process and Advanced<br/>Methods of Managerial Decisions .....</b> | <b>22</b> |
| Lt. Col. Ing. Radek Dubec                                                                      |           |
| <b>Decision-making and Planning in Defence Department .....</b>                                | <b>38</b> |
| Ing. Ján Spišák                                                                                |           |
| <b>Theory of Gravity in War on International Terrorism .....</b>                               | <b>47</b> |
| Ing. Jaroslav Kulíšek                                                                          |           |
| <b>Military Exercises EU-MILEX .....</b>                                                       | <b>65</b> |

### OPINIONS, CONTROVERSY

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ing. Vlastimil Galatfk, CSc., Doc. Ing. Milan Kubeša, CSc.                                         |           |
| <b>Scientific Support of Strategic Decision-Making not only<br/>in Department of Defence .....</b> | <b>82</b> |

### INFORMATION PAGES

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| RNDr. Nikola Hynek, M.A. PgDip Res, Doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.                              |            |
| <b>The Czechs in Afghanistan .....</b>                                                        | <b>88</b>  |
| Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., Doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.                             |            |
| <b>The Deployment of Bundeswehr Logistics in Afghanistan .....</b>                            | <b>101</b> |
| Lt.Col. Ing. Vladimír Kovařík, MSc., Ph.D.                                                    |            |
| <b>Specialities in Geospatial Support with Respect to Changes<br/>in KFOR Mission .....</b>   | <b>109</b> |
| Mgr. Miloslav Havlín, Ph.D.                                                                   |            |
| <b>Agencies under the Terms of the Former “Second Pillar”<br/>of the European Union .....</b> | <b>114</b> |

### MILITARY PROFESSIONAL

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Lt.Col. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.                                                                                             |            |
| <b>Professional Security Institutions and Demographics Risks:<br/>An Example of the Armed Forces of the Czech Republic .....</b> | <b>119</b> |
| Col. Ing. Oskar Kovařík                                                                                                          |            |
| <b>The Evaluation of Development in the Institutional Area of Logistics .....</b>                                                | <b>126</b> |
| Prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Ing. Boris Šroll, Ph.D.                                                                             |            |
| <b>Risk Management in the Food Service Operation .....</b>                                                                       | <b>133</b> |

# CONTENTS

## HISTORY PAGES

Ing. Milan Skála, Ing. Eduard Vařejka

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Hydrometeorological Service of the Army of the Czech Republic Celebrates the 90th Anniversary of its Establishment .....</b> | <b>149</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## BOOK REVIEW

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>General Podhajský: Cruel History of the Romanticized Period of Pre-war Czech Army Build-up .....</b> | <b>168</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## PERSONAL DATA

|                                                                                                                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Major General (ret.) Miloslav František Kašpar<br/>– Veteran World War II, Intelligence Officer,<br/>Long-lasting Chairman of the Association of Czechoslovak<br/>Legionnaires Abroad, Great Britain .....</b> | <b>171</b> |
| <b>English Annotations .....</b>                                                                                                                                                                                  | <b>174</b> |
| <b>Who is Who in This Issue .....</b>                                                                                                                                                                             | <b>177</b> |
| <b>English Contents .....</b>                                                                                                                                                                                     | <b>180</b> |

## O B S A H

|                                                          |          |
|----------------------------------------------------------|----------|
| PhDr. Antonín Rašek                                      |          |
| <b>NATO připravuje novou strategickou koncepci .....</b> | <b>3</b> |

### VOJENSKÉ UMĚNÍ

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ing. Pavel Zůna, MSS                                                                 |           |
| <b>Vojenský rozhodovací proces a pokročilé metody manažerského rozhodování .....</b> | <b>22</b> |
| Pplk. Ing. Radek Dubec                                                               |           |
| <b>Rozhodování a plánování v rezortu MO .....</b>                                    | <b>38</b> |
| Ing. Ján Spišák                                                                      |           |
| <b>Teorie těžiště v podmínkách války proti mezinárodnímu terorismu .....</b>         | <b>47</b> |
| Ing. Jaroslav Kulíšek                                                                |           |
| <b>Vojenská cvičení EU-MILEX .....</b>                                               | <b>65</b> |

### NÁZORY, POLEMIKA

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ing. Vlastimil Galatík, CSc., doc. Ing. Milan Kubeša, CSc.                      |           |
| <b>K vědecké podpoře strategického rozhodování nejen v rezortu obrany .....</b> | <b>82</b> |

### INFORMACE

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| RNDr. Nikola Hynek, M.A., PgDip Res, doc. PhDr. Jan Eichler, CSc.                     |            |
| <b>Češi v Afghánistánu .....</b>                                                      | <b>88</b>  |
| Ing. Vladislav Vincenec, Ph.D., doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc.                     |            |
| <b>Nasazení logistiky Bundeswehru v Afghánistánu .....</b>                            | <b>101</b> |
| Pplk. Ing. Vladimír Kovařík, MSc., Ph.D.                                              |            |
| <b>Specifika geografického zabezpečení v souvislosti se změnami v misi KFOR .....</b> | <b>109</b> |
| Mgr. Miloslav Havlín, Ph.D.                                                           |            |
| <b>Agentury v rámci bývalého „druhého pilíře“ Evropské unie .....</b>                 | <b>114</b> |

### VOJENSKÝ PROFESIONÁL

|                                                                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Pplk. Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.                                                                                                 |            |
| <b>Profesionální bezpečnostní instituce a problém rizika demografického vývoje – příklad ozbrojených sil České republiky .....</b> | <b>119</b> |
| Plk. Ing. Oskar Kovařík                                                                                                            |            |
| <b>Zhodnocení vývoje institucionální oblasti logistiky .....</b>                                                                   | <b>126</b> |
| Prof. Ing. Aleš Komár, CSc., Ing. Boris Šroll, Ph.D.                                                                               |            |
| <b>Rízení rizik v procesu stravovacích služeb .....</b>                                                                            | <b>133</b> |

## O B S A H

### Z HISTORIE

Ing. Milan Skála, Ing. Eduard Vařejka

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Hydrometeorologická služba Armády České republiky<br/>slaví 90. výročí svého založení .....</b> | <b>149</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

### RECENZE

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Generál Podhajský – kruté dějiny romantizovaného<br/>období budování čs. branné moci .....</b> | <b>168</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

### PERSONÁLIE

|                                                                                                                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Generálmajor v. v. Miloslav František Kašpar,<br/>válečný veterán druhé světové války, zpravodajský důstojník<br/>a dlouholetý předseda Československé obce legionářské v zahraničí<br/>– Velká Británie .....</b> | <b>171</b> |
| <b>Anglické anotace .....</b>                                                                                                                                                                                         | <b>174</b> |
| <b>Představení autorů toto čísla .....</b>                                                                                                                                                                            | <b>177</b> |
| <b>Obsah v angličtině .....</b>                                                                                                                                                                                       | <b>180</b> |

# VOJENSKÉ ROZHLEDY

---

Časopis **VOJENSKÉ ROZHLEDY**  
čtvrtletník

**Vydává:**

Ministerstvo obrany České republiky – Prezentační a informační centrum MO  
Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6

**IČO:** 60162694

**Vojenské rozhledy, číslo 2/2010**

**Ročník:** XIX. (LI.)

**Datum vydání:** 24. května 2010

**Rozšiřuje:**

PIC MO, distribuce, Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6  
Oľga Endlová, tel. (973) 215 563, endlovao@army.cz

**Redakce:**

Jaroslav Furmánek (šéfredaktor), telefon: (973) 215 733

E-mail: voj.rozhledy@army.cz

Fax: (973) 215 933

**Redakční rada:** Ing. Petr Pelz (předseda), prof. Ing. Petr Hajna, CSc.,  
PhDr. Miloš Balabán, Ph.D., Ing. Vladimír Karaffa, CSc.,  
doc. Ing. Josef Kašpar, CSc., prof. Ing. Aleš Komár, CSc.,  
Ing. Miroslav Musil, Ph.D., pplk. Ing. Vladimír Novotný,  
pplk. Ing. Ivo Pikner, Ph.D., plk. gšt. Ing. Tomáš Rak,  
npor. PhDr. et Mgr. Hana Ševčíková, DEA, Ph.D.,  
pplk. Ing. Vlastimil Šlouf, Ph.D., plk. prof. Ing. Miroslav Vala, CSc.,  
Ing. Štefan Zigo.

**Sídlo redakce:** Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6

**Adresa pro zasílání pošty:** Vojenské rozhledy, Úřad provozu a služeb,  
Prezentační a informační centrum MO, Generála Píky 1,  
161 05 Praha 6

**Časopis Vojenské rozhledy v elektronické podobě naleznete na:**

[http://www.army.cz/avis/voj\\_rozhl.htm](http://www.army.cz/avis/voj_rozhl.htm) (1998-2003)

<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=3538> (2004-2009)

**Časopis je evidován v databázi České národní bibliografie:**

<http://aip.nkp.cz/engine/webtor.cgi>

<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=503642>

**Články ve všeobecné části a některé další jsou recenzovány.**

**Grafická úprava:** Andrea Bělohávková

**Tiskne:** VGHMÚř Dobruška

**Evidenční číslo:** MK ČR E 6059

**Identifikační číslo:** ISSN 1210-3292

