

## Kaitseotstarbelise varustuse remondi ja hoolduse korraldamine erasektori toel: Ülevaade Euroopa riikide kogemustest – poolt- ja vastuargumendid

Martin Hurt

Märts 2011

## Sisukord

Kokkuvõte.....	2
Sissejuhatus .....	3
Avaliku sektori ja erasektori koostöö arengusuunad.....	5
Varustuse hooldus ja remont teistes riikides .....	6
Üldine korraldus .....	6
Liikuvtehnika.....	8
Riigi osaluse põhjused tehnika remondi teostamiseks loodud ettevõtetes .....	10
Personali ja riigivaraga seonduv.....	11
Ülesanded ja vastutus kriisi- ja sõjaajal .....	12
Hinnang vaadeldud lahendustele .....	13
Ettepanekud ja soovitused .....	15
Lisa 1 – Soome firma Millog ülesanded, struktuur ja töökorraldus.....	17
Lisa 2 – Saksa firma HIL ülesanded, struktuur ja töökorraldus.....	19
Intervjuud .....	21
Kirjalikud allikad.....	22

International Centre for Defence Studies  
Toom-Rüütli 12-6, 10130 Tallinn, Estonia  
info@icds.ee, www.icds.ee

**ISSN 2228-0529**

## Kokkuvõte

Täna korraldab Eesti kaitsevägi kaitseotstarbelise varustuse hooldust ja remonti valdavalt oma jõududega. Olemasolev infrastruktuur ja seadmed ei taga paraku kaitseväge pikaajalisi vajadusi ja ka kvalifitseeritud personali piisaval hulgal värbamine ja teenistuses hoidmine on perspektiivis raske.

Kirjeldatud probleemid ei ole Eestile unikaalsed. Teised riigid on olnud silmitsi sarnaste probleemidega. Mitmed Euroopa riigid on otsustanud lahendada nimetatud probleeme senisest tihedamas koostöös erasektoriga, kes on harjunud igapäevaselt võitlema ellujäämise nimel läbi efektiivsuse suurendamise.

Käesoleva raporti koostamisel vaadeldi mõnede Euroopa riikide maavägede varustuse hoolduse ja remondi üldist korraldust, nende vastavaid kogemusi ning sellega seonduvalt positiivseid ja negatiivseid aspekte avaliku ja erasektori koostööst. Sisuliselt keskendus analüüs eelkõige liikuvtehnika, s.h. soomustehnika hooldusele ja remondile.

### *Olulisemad küsimused:*

- ✚ Miks peaks riik täitma oma ülesandeid koos erasektoriga selle asemel, et ise korraldada varustuse hooldust ja remonti?
- ✚ Kas omandivorm võib mõjutada relvajõudude valmisolekut?

### *Peamised järeldused:*

- ✚ Ainuüksi juba teostatava remondi- ja hooldustegevuse detailne analüüs ja erinevate alternatiivide võrdlemine annab väärtuslikku informatsiooni tegevuse efektiivsuse suurendamise võimaluste kohta.
- ✚ Vaadeldud riigid põhjendavad partnerlust erasektoriga suurenenud efektiivsuse ja sellest tuleneva rahalise kokkuhoidu.

### *Soovitused:*

- ✚ Enne põhimõttelise otsuse langetamist peaks kaitseministeerium:
  - a) detailselt analüüsima juba toimuvat remondi- ja hooldustegevust,
  - b) hindama, mida oleks vaja, et maksimaalselt tõsta olemasoleva tegevuse efektiivsust,
  - c) hindama, kas tegevuse läbiviimine koos erasektoriga oleks soodsam.
- ✚ Erasektori kaasamise puhul on soovitatav leida kõigepealt kaitseotstarbelise varustuse hoolduse ja remondi vallas kogunud peatöövõtja, kes ise leiab endale sobilikud alltöövõtjad Eestis.
- ✚ Erasektori kaasamise puhul on soovitatav korraldada hange võimalikult suurele hulgale varustusele suurendamiseks võimalusi leida kogunud partner.

## Sissejuhatus

Külma sõja perioodil korraldasid riikide relvajõud ise üldjuhul oma varustuse hooldust ja remonti. Tööstusettevõtted olid keskendunud varustuse väljaarendamisele ja tootmisele, misjärel relvajõud ise hoolitsesid varustuse säilimise eest. Külma sõja lõppedes ja seoses kaitseotstarbelise varustuse turgude avanemisega on paljud relvajõud senisest suuremal määral pöördunud erasektori poole ka varustuse ülejäänud elutsükli etappide toimingute tegemiseks.

Kuna avaliku sektori ja erasektori koostöö on paljudes riikides viimastel aastatel muutunud tavaliseks, siis on tekkinud ka rohkem firmasid, kes tunnevad koostööprojektide vastu huvi. See on toimunud mitmetel põhjustel. Esiteks, suured kontsernid, kes varem keskendusid koduturule, on muutunud rahvusvaheliseks ja osutavad täna ka väga spetsiifilisi teenuseid teiste riikide relvajõududele. Teiseks, seoses kaitse-eelarvete kärpimisega on paljud riigid vähendanud uue varustuse soetusi ja see on sundinud firmasid pöörama rohkem tähelepanu olemasoleva varustuse remondile ja hooldusele, mis siiani on olnud valdavalt relvajõudude enda tegevusvaldkond. Relvajõudude põhitegevusega mitte otseselt seotud tegevuste osas on mõistagi veelgi lihtsam leida potentsiaalseid teenusepakkujaid (nt toitlustus, transport, kirjastamine). Kolmandaks, toimunud on relvastuse ja tehnika kiire areng, mistõttu vastavate hooldussüsteemide väljakujundamine relvajõududes nõuaks väga suuri kulutusi. Neljandaks ja sugugi mitte vähemoluliseks põhjuseks on külma sõja järgsest kaitse-eelarvete kärpimisest tulenev relvajõudude huvi tõsta oma tegevuse efektiivsust kaasates selleks erasektorit, kes teatud tingimustel suudab korraldada tegevust odavamalt kui avalik sektor.

Relvajõudude ja erasektori koostöö põhjuseks on sageli lihtne tõsiasi, et see, mis relvajõudude jaoks on möödapääsmatu ja sekundaarne kõrvaltegevus, on paljude ettevõtete jaoks põhitegevus. Relvajõudude jaoks on sõjaliste operatsioonide läbiviimine primaarne, tehnika hooldus ja remont ning varuosade käitlemine on toetav ülesanne, mis sageli peegeldub ka töötajate palgas ja motivatsioonis.

Arenenud riikides toimuvad muutused relvajõudude tehnika hooldamises, mille käigus otsitakse majanduslikult tõhusamaid viise vastavate ülesannete täitmiseks, võivad aidata ka Eestil neid funktsioone paremini täita. Juba rakendatud lahendustest ülevaate saamiseks vaatleb käesolev raport põhjalikumalt nelja Euroopa riigi (Saksamaa, Soome, Rootsi, Hollandi) kogemusi ning puudutab üldisemalt ka mõnedes teistes riikides täheldatavaid arengusuundasid relvajõudude tehnika hoolduse ja remondi korralduses.

Käesoleva raporti on tellinud Eesti Vabariigi kaitseministeerium, kes on tõstatanud küsimuse kas kaitseotstarbelise varustuse hooldust ja remonti oleks võimalik korraldada

efektiivsemalt erasektori abiga. Täna korraldab Eesti kaitseväge kaitseotstarbelise varustuse hooldust ja remonti valdavalt oma jõududega. Siiani on olnud eesmärgiks suurendada kaitseväge võimet remontida oma tehnikat iseseisvalt. Paraku ei taga olemasolev infrastruktuur ja seadmed kaitseväge pikaajalisi vajadusi ja ka kvalifitseeritud personali piisaval hulgal värbamine ja teenistuses hoidmine on perspektiivis raske. Lisaks on käesoleval kümnendil planeeritud võtta kasutusele uut tüüpi varustust (sh raske soomustehnika), mille hooldamiseks ja remontimiseks napib kaitseväel teadmisi ja kogemusi.

Kirjeldatud probleemid ei ole Eestile unikaalsed. Teised riigid on olnud silmitsi sarnaste probleemidega ja osades riikides lisandub raskustele veel iganenud logistiline struktuur, mis paljuski pärineb külma sõja aegadest ja tugineb rohkem vanadele tavadele kui kaasaegsetele ja efektiivsetele juhtimispõhimõtetele. Mitmed Euroopa riigid on otsustanud lahendada nimetatud probleeme senisest tihedamas koostöös erasektoriga, kes on harjunud igapäevaselt võitlema ellujäämise nimel läbi efektiivsuse suurendamise.

## Avaliku sektori ja erasektori koostöö arengusuunad

Avaliku sektori ja erasektori koostöö osas on **Suurbritannia** olnud üks eesrindlikumaid riike, kus on käivitatud palju suuri projekte alates 1992. aastast, mil valitsus tutvustas nn *Private Finance Initiative* (PFI) nime all tuntuks saanud programmi<sup>1</sup>. Programm on ministeeriumide ülene ja hõlmab praktiliselt kõikvõimalikke sisseostetavaid teenuseid, sh kinnisvara, varustust ja väljaõpet. Sageli luuakse iga projekti jaoks erasektori poolt eraldi ettevõtte (i.k. *Special Purpose Vehicle* – SPV), millesse riik osanikuna ei kuulu.

Osana alates 2010. aasta lõpust läbiviidavatest eelarvekärbetest on otsustatud erastada *Defence Support Group*, mis hooldab ja remondib Suurbritannia relvajõudude maismaa- ja õhusõidukeid, seadmeid ja elektroonikat, teostab kalibreerimist ning osutab muud logistilist toetust<sup>21</sup>. Suurbritannia kaitseministeerium on ka tegemas ettevalmistusi logistilisele toetusele spetsialiseerunud struktuuride erastamiseks<sup>3</sup>, sh *Defence Storage and Distribution Agency*, mille ülesandeks on transportida, ladustada, hooldada ja väljastada relvajõudude varustust ja varusid<sup>4</sup>.

**Saksamaa** relvajõudude huvi koostöö vastu erasektoriga on suurenenud peale külma sõja lõppu seoses uute ülesannetega ja vähenenud eelarvega<sup>2</sup>. Bundeswehr on möödunud kümnendil mitmes valdkonnas (toitlustus, riidevarustuse käitlemine<sup>5</sup>, transport<sup>6</sup>, IT-tugi<sup>7</sup>) asunud tõstma oma tegevuse efektiivsust. Peamiseks eesmärgiks on kulude kokkuvõtte ja teenuste kvaliteedi tõstmine<sup>8</sup>. Ühtlasi on välja öeldud, et relvajõud peaksid keskenduma sõjalistele ülesannetele ja vabanema tsiviilülesannetest. Seda tehakse läbi kolme mudeli: senisest efektiivsem *in-house* (st relvajõudude sisene) tegevus, avaliku ja erasektori koostöö (i.k. *Public Private Partnership* – PPP) ja erastamine.

**Rootsi** kaitseväge PPP strateegia kohaselt tehakse PPP-projekte mitte niivõrd poliitilistel või ideoloogilistel kaalutlustel, vaid peamiselt raha kokkuhoiu saavutamiseks. Järjest tavalisemaks muutub PPP alternatiivide kaalumise traditsioonilistele *in-house* lahendustele<sup>9</sup>. Viimastel kümnenditel on erinevatel juhtudel antud olemasolev riigivara äriühingutele kasutada, kellelt seejärel on ostetud sisse opereerimisteenus (sh varuosade keskne ladustamine ja väljastamine<sup>10</sup>, krüptoseadmete remont<sup>11</sup>, laevatehas<sup>12</sup>, simulaatorid ja õppelennukid<sup>13</sup>). Senine kogemus on näidanud, et sõltumata Rootsi relvajõudude varasematest pingutustest korraldada oma logistilist toetust võimalikult efektiivselt oli arenguruumi ikkagi palju ja nt Muskö laevatehase andmine erakätesse on aidanud tõsta efektiivsust<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Defence Support Group. <http://www.dsg.mod.uk/>

<sup>2</sup> Intervjuu, Saksa kaitseministeerium, 14.02.2011.

<sup>3</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõudude peastaap, 17.02.2011.

**Soome** kaitseministeerium on alles viimasel kümnendil hakanud huvituma tihedamast koostööst erasektoriga. Eelkõige väljendub see varustuse hoolduses ja remondis, mille tulemusena on koostöös erasektoriga loodud ettevõtte Millog Oy (edaspidi Millog). On tõenäoline, et Millogi kogemuste põhjal hakatakse korraldama ka tegevust muudes valdkondades tihedas koostöös erasektoriga. Ühe ideena on välja käidud laskemoona käitlemine ja ladustamine<sup>4</sup>.

**Hispaania** kaitseminister teatas 2010. aasta alguses, et ei pea enam võimalikuks jätkata uue varustuse hankimist ja ülalpidamist traditsioonilisel viisil ning seepärast tuleb kaaluda PPP skeemide rakendamist eesmärgiga kärpida kulusid<sup>14</sup>.

**Ka Hiina Rahvavabariigi** relvajõud avaldasid 2007. aastal uue strateegia, mille kohaselt kavatsetakse vähendada remondiüksuste arvu ning senisest suuremal määral kasutada erasektori teenuseid suurendamiseks relvajõudude tegevuse efektiivsust<sup>15</sup>.

Seega võib väita, et avaliku sektori ja erasektori koostöö on muutumas tavaliseks meetmeks, millega suurendada efektiivsust relvajõudude tegevuse korraldamisel.

## Varustuse hooldus ja remont teistes riikides

### *Üldine korraldus*

**Saksamaal** korraldab maaväe tehnika hooldust ja remonti ettevõtte Heeresinstandsetzungslogistik GmbH (edaspidi HIL). Ettevõtte omanikud on Saksamaa Liitvabariik (49%) ja holdingettevõtte (51%), mille taga on kolm suurt Saksa kaitsetööstusettevõtet: Krauss-Maffei Wegmann<sup>5</sup>, Rheinmetall Landsysteme<sup>6</sup> ja Diehl Defence<sup>7</sup> (igähele neist kuulub otse või kaudselt 1/3 holdingettevõttest). PPP-l põhineva mudeli loomine algas 2001. aastal, mil korraldati siseriiklik hange hooldus- ja remonditeenuse osutamiseks relvajõududele. Läbirääkimisi peeti väga piiratud mahus ja ainult võitjaks kuulutatud ettevõtetega. Vahendajaid ja Saksa relvatööstuse katusorganisatsiooni DWT-d<sup>8</sup> ei kaasatud. HIL loodi ametlikult 2005. a, mil ta võttis üle esimesed Bundeswehri remonditöökojad. Täielik

<sup>4</sup> Intervjuu, Soome kaitseministeerium, 18.01.2011.

<sup>5</sup> 170 aastase ajaloo ettevõtte, mis toodab kaitseotstarbelist varustust alates 1930ndatest aastatest ja tanke alates 1963. aastast. Kui ettevõtte alguses tootis vedureid, siis täna on põhivaldkonnaks ratas- ja lintveoga soomusmasinad. 2008. aasta käive oli 1,4 mld EUR ja töötajate üldarv ca 3.400.

<http://www.kmweg.de/2446-bD1lbg-~DASUNTERNEHMENKMW~KRAUSSMAFFEIWEGMANN~GeschichtedesUnternehmens~index.html>

<sup>6</sup> 1889. aastal asutatud ettevõtte, mis alguses keskendus relvastuse tootmisele. Täna pakub Rheinmetalli kontsern nii tsiviil- (autotööstus) kui militaarproduktid (militaarsõidukid, õhutõrjesüsteemid). 2009. aasta käive oli 1,9 mld EUR ja töötajate üldarv ca 9.300.

<http://www.rheinmetall-defence.com/index.php?fid=683&lang=3>

<sup>7</sup> Diehl asutati 1902 ja toodab relvastust alates 1916. aastast. Täna toodab kontserni tsiviilpool auto- ja elektroonikakomponente. Militaarportfelli kuuluvad juhivad raketid ja muu laskemoon, tankide varuosad ning remont ja hooldus. 2009. aasta käive oli 2,2 mld EUR ja töötajate üldarv ca 12.200.

<http://www.diehl.de/index.php?id=11&L=1>

<sup>8</sup> Deutsche Gesellschaft für Wehrtechnik.

tegevusvalmidus saavutati detsembris 2006. Täna teostab ettevõtte hooldust ja remonti praktiliselt kogu maaväe varustusele, sh sõidukid, relvastus ja elektroonika. Varustusele, mille hoolduse ja remondi eest vastutab HIL, tagatakse 70%-ne kasutuskõlblikkus (*i.k. availability*)<sup>9</sup>. Ettevõttel on ca 2.200 töötajat<sup>16</sup> ja aastakäive on ca 250 mln EUR. HIL-il ei ole lubatud osutada remonditeenust kellelegi teisele peale Bundeswehri. Osaliselt tuleneb see asjaolust, et HIL ei kannu personali ja taristuga seotud kulusid ja seetõttu võrduks teenuse osutamine kolmandatele isikutele turumoonutamise<sup>10</sup>.

**Soomes** korraldab relvajõudude tehnika (s.h. relvastuse ja elektroonika) 3. ja 4. taseme hooldust ja remonti ettevõtte Millog. Ettevõtte suuromanik (55%) on Patria<sup>11</sup>, mis kuulub 73% Soome riigile ja 27% rahvusvahelisele kontsernile EADS. Ülejäänud Millogi omanikud on Insta<sup>12</sup> – 34%, Raskone<sup>13</sup> – 8% ja Oricopa<sup>14</sup> – 3%. Soome kaitseministeerium on nn. kuldaktsia omanik ja tal on esindaja ettevõtte nõukogus. Lisaks tehnika hooldusele ja remondile tagab Millog ise selle tegevusega seotud vajalike varuosade olemasolu (mobilisatsioonivarud kuuluvad endiselt Soome relvajõududele). Millogi loomise ettevalmistus algas 2001. aastal, mil Soome kaitseministeerium asus konsulteerima Soome kaitsetööstusettevõtete ja ametiühingutega. Relvatööstuse katusorganisatsiooni AFDA-d kaasati vähesel määral<sup>15</sup>. Millogi tegevus käivitus 01.01.2009. Ettevõtte 2010. aasta käive oli 76 mln EUR ja töötajate arv oli 665, kellest suurem osa on tsiviilisikud. Millog võib osutada teenuseid ka teistele klientidele. Siiani on remonditud riigiettevõtte Finavia tehnikat, kuid soovitakse pakkuda teenuseid ka teiste riikide relvajõududele<sup>16</sup>.

**Rootsis** korraldatakse külma sõja aegse tava kohaselt relvajõudude varustuse hooldust ja remonti valdavalt relvajõudude siseselt. Seoses relvajõudude suuremahulise ümberkujundamisega ja vähendamisega on töökodades tekkinud ülekapatsiteeti, mis muudab olemasoleva logistilise organisatsiooni ebaefektiivseks<sup>17</sup>. Kuna suur osa täna soetatavast varustusest imporditakse ja see muutub tehniliselt järjest keerukamaks, on Rootsi kaitsetööstuspoliitika eesmärged vähendatud selliselt, et Rootsi ei pea enam olema suuteline kogu

<sup>9</sup> Iga süsteemi/nimetuse koguarvust peab 70% pidevalt olema kasutuskõlblik, nt kui bilansis on 100 miinipildujat, siis neist peavad pidevalt olema kasutuskõlblikud vähemalt 70 tk.

<sup>10</sup> Intervjuu, Saksa kaitseministeerium, 16.02.2011.

<sup>11</sup> Pika ajaloo ettevõtte, mis toodab kaitseotstarbelist varustust sh soomukeid ja relvastust aga ka komponente lennukitööstusele. 2009. aasta käive oli üle 539 mln EUR ja töötajate üldarv ca 3.400.

<sup>12</sup> Insta Group Oy on kõrgtehnoloogiline ettevõtte ja tegev nii tsiviil- kui militaarurul. Ettevõtte arendab võrgupõhiseid juhtimis- ja simulatsioonisüsteeme ning tegeleb ka relva- ja juhtimissüsteemide integreerimisega. 2009. aasta käive oli 72 mln EUR ja töötajate arv 610.

<sup>13</sup> Riigile kuuluv ettevõtte, mille tegevusvaldkondadeks on sõidukite remont ja hooldus ning varuosade tootmine paljudele tuntud firmadele (IVECO, MAN, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Renault, Sisu). 2009. aasta käive oli 183 mln EUR ja töötajate arv 958.

<sup>14</sup> 70 aastase ajaloo Oricopa hooldab, remondib ja moderniseerib relvastust ja treeningsüsteeme.

<sup>15</sup> Intervjuu, Soome kaitseministeerium, 09.02.2011/15.02.2011.

<sup>16</sup> Intervjuu, Millog Oy, 01.02.2011.

<sup>17</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõudude peastaap, 13.12.2010.



oma tehnikat ise tootma ja remontima, vaid võib olla sõltuv välisriikide valitsustest ja ettevõtetest<sup>17</sup>.

**Hollandis** sõltub eraettevõtete kaasamine relvajõudude igapäevategevusse eelkõige rahalistest kaalutlustest, kuna peamine eesmärk on säästa rahalisi vahendeid. Praegu ei kaaluta Saksamaa ja Soome taoliste ühissettevõtete loomist. Maaväe varustuse remonti teostatakse peamiselt relvajõudude siseste ressurssidega. Õhuväe lennubahendite ja mereväe laevade hooldust ja remonti korraldatakse tihedas koostöös erasektoriga, ehkki riigi kui tellija ja erasektori kui teenuse osutaja rolle hoitakse endiselt lahus. Den Helderis asub riigi omandis olev, kuid erafirmale välja renditud värvimistsehh laevadetailide ja varustuse värvimiseks. Värvimistsehh töötas varem üksnes relvajõudude tarbeks, kuid kuna tekkis vaba kapasiteeti, siis otsustati see välja rentida ja praegune operaator võib kasutada vaba ressursi teiste klientide teenindamiseks.

### *Liikuvtehnika*

**Saksamaal** on HIL-il kasutada muljetavaldav remondivõime, mis rajati külma sõja ajal, mil Bundeswehri oli ca 3.500 tanki. Vaatamata asjaolule, et Saksamaal peaks 2012. aastal alles olema ainult 395 tanki, on HIL siiani suuteline ise teostama hooldust ja remonti praktiliselt kogu olemasolevale liikuvtehnikale, sh mootoritele, käigukastidele ja muudele mehhanismidele. HIL-il on kolm suuremat remonditöökoda<sup>18</sup>, millest igaüks on spetsialiseerunud teatud tehnikale: üks töökoda keskendub tankidele, teine töökoda kaudtulesüsteemidele ja kolmas kergematele soomusmasinatele. Ainult üksikute, väga spetsiifiliste tööde puhul (nt *Panzerhaubitze 2000* tulejuhtimisarvuti remont) pöörduakse alltöövõtja poole. Samuti teostab tootjafirma või muu alltöövõtja mõnikord remonti juhtudel, kui HIL-i töökodades pole piisavat kapasiteeti. Moderniseerimine on samuti tootjafirmade pärusmaa. Lisaks kolmele suurele töökojale on olemas teeninduspunktid Bundeswehri väeosades. Osa remonti teostab Bundeswehri personal selleks, et säilitada relvajõudude sisest kompetentsi missioonide ja sõjaaja vajaduste katmiseks. HIL ja Bundeswehr toetavad teineteise personali väljaõpet<sup>19</sup>.

**Soome** relvajõudude soomustatud ja soomustamata liikuvtehnika osas remondib Millog ise Nõukogude Liidu päritolu tehnikat, kuid lääne päritolu tehnika osas tellitakse keerulisemaid töid teistelt töövõtjatelt. Kui eraettevõtted tegelevad peamiselt veokite regulaarse hoolduse ja remondiga, siis Millog keskendub palju aega nõudvale kapitaalremondile (k.a. mootorid, käigukastid, sillad). Aastatel 2003<sup>18</sup> ja 2009<sup>19</sup> Saksamaalt<sup>20</sup> hangitud Leopard 2 tüüpi tankidele on Millog ise suuteline teostama lahingujärgset

<sup>18</sup> Darmstadt, Doberlug-Kirchhain, St. Wendel, [http://www.hilgmbh.de/de/B\\_02\\_06.html](http://www.hilgmbh.de/de/B_02_06.html).

<sup>19</sup> Intervjuu, HIL 15.02.2011 (St. Wendel'i remonditöökoda).

taastamist ja regulaarset hooldust ning viima läbi lihtsamat moderniseerimist<sup>20</sup>. Komponentide remonti, sh mootorid, käigukastid, elektroonika, ei ole Millog täna suuteline tegema. Need tööd tellitakse tootjatehasest (KMW), Rootsist ja Šveitsist. Kuigi Millog arendab oma Leopard 2 alast remondivõimet, siis suures osas kavatakse tulevikus tugineda Põhjala riikide vahelisele koostööle. Aastatel 2000-2007 tarnitud 102 jalaväe lahingumasinale CV-90<sup>21, 22</sup> keerukamat remonti ei tehta eelkõige sel põhjusel, et siiani on neid kasutatud vähe ja osaliselt kehtib veel tootjapoolne garantii.

Kui **Rootsi** 1990ndate aastate alguses soetas Saksamaalt kokku 280 Leopard 2 tanki, siis sisaldus hankelepingus säte tehnoloogiasirde kohta. Sisuliselt tulenes see külma sõja aegsest praktikast, mille kohaselt pidi Rootsi omama võimet iseseisvalt remontida nii palju tehnikat kui võimalik (kui Rootsi seisaks täna otsuse ees, kas arendada välja iseseisev võime remontida tehnikat sellisel tasemel või ei, siis oleks tõenäoline, et seda ei tehtaks<sup>21</sup>). Selleks sisustati maaväe tehnika remonditöökoda Skövde linnas kaasaegse tehnoloogiaga ja õpetati välja personal eesmärgiga olla võimeline teostama Leopard 2 tankide kapitaalremonti, sh mootorite ja käigukastide remonti. Ainult optroonika osas tellitakse töid jätkuvalt erasektorist (Saab). Samuti teeb tööstus tankide ajakohastamist (i.k. *upgrade*) kui vaja. Tänapäevaks on Leopard 2 tankide arv Rootsi relvajõududes vähenenud ca 120-le ja nimetatud töökoda töötab väikese võimsusega. Et personal ei kaotaks oma kvalifikatsiooni, on võetud tellimusi teistelt riikidelt, sh Norra, Taani ja Soome. Soome Millogiga on sõlmitud leping, mille kohaselt Skövde remonditöökoda teostab kapitaalremonti kõikidele Soome relvajõudude Leopard 2 mootoritele ja käigukastidele. Soome relvajõudude Leopard 2 tanke kasutavas väeosas ei ole võimet mootoreid, käigukaste ja roomikuid põhjalikult testida ja remontida, vaid ainult vahetada. Ka Eestile Hollandist hangitavate PASI XA-188-te mootorid ja käigukastid remonditakse Skövdes enne tarnet. Sarnaselt Leopard 2-ga suudavad Rootsi relvajõud iseseisvalt remontida oma CV-90 tüüpi jalaväe lahingumasinaid (hangitud kokku 509 tk<sup>23</sup>), sh teostada mootorite ja käigukastide kapitaalremonti<sup>22</sup>.

Hetkel analüüsib Rootsi relvajõudude peastaabi töögrupp olemasolevat hooldus- ja remondivõimet ning esitab oma ettepanekud tuleviku osas 2011. aasta kevadel. Juba praegu tunneb erasektor suurt huvi koostöö vastu Rootsi relvajõududega ja soovib kasutada riigi taristut muuhulgas selleks, et vaba kapatsiteedi puhul remontida tsiviil-sõidukeid. Nimekamad ettevõtted, kes on hoolduse ja remondi vastu tõsiselt huvi üles näidanud, on BAE Systems, Patria, Rheinmetall ja Saab<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Soome hankis kokku 139 kasutatud Leopard 2 Saksamaalt, millest paarkümmend on ümber ehitatud silla- ja pioneeritankideks ja ca 15 on lammutatud varuosadeks.

<sup>21</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõudude peastaap 13.12.2010.

<sup>22</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõud, 21.02.2011.

<sup>23</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõudude peastaap, 17.02.2011.

**Suurbritannia** kaitseministeeriumi 2009. aastal kinnitatud lahingusoomukite strateegia seab peamiseks eesmärgiks relvajõudude operatiivse tegevusvabaduse (i.k. *operational sovereignty*) tagamise. Esimese sammuna püütakse tagada oma vajadused maailmaturul tegutsevate ettevõtete abil ning juhul, kui see peaks ebaõnnestuma, peab see toimuma kodumaise võime näol, vajadusel ka avaliku sektori siseselt. Strateegia ei näe ette soomustehnika tootmisvõime säilitamist Suurbritannias, kuid mainib, et kodumaine tööstus peab olema suuteline soomustehnikat ümber ehitama vastavalt relvajõudude vajadustele. Strateegia mainib, et seal, kus võimalik, kasutatakse ära olemasolevat konkurentsi, kuid seal, kus jätkusuutlikku konkurentsi ei ole võimalik tekitada, tahetakse saavutada lisaväärtust (i.k. *value for money*) läbi pikaajalise partnerluse<sup>24</sup>.

**Hollandi** relvajõud teostavad liikuvtehnika hooldust ja remonti peamiselt oma jõududega ja riigile kuuluva varaga. Leopard 2 tankide remonti tehakse relvajõudude töökodades, sh osaliselt elektroonika ja suurem osa optroonikast. Üksnes Leopard 2 tankide mootorid ja käigukastid remonditakse tööstuse poolt. Aastatel 2007-2011 tarnitavate 193 jalaväe lahingumasina CV-90<sup>25,26</sup> remondi korraldamise variante alles arutatakse. Täna olevat selge, et osaliselt hakkab see toimuma relvajõudude siseselt, osaliselt tööstuse baasil. Soomustamata tehnika remondi korraldus sõltub suuresti tehnika vanusest. Vanemat tehnikat (nt DAF) remondivad Hollandi relvajõud peamiselt ise, kuid uut tehnikat (Mercedes-Benz ja Scania) remondib valdavalt tööstus<sup>24</sup>.

## Riigi osaluse põhjused tehnika remondi teostamiseks loodud ettevõtetes

**Saksamaa** on teadaolevalt esimene riik, kes korraldab oma maaväe varustuse hooldust ja remonti erasektori toel. Seetõttu oli HIL-i loomise ajal eesmärgiks kutsuda erasektor osalema remonditegevuses ja ei mõeldud pikemalt riigi täielikust loobumisest relvajõududele toetusfunktsiooni osutamisest. Kuna HIL-iga kaheksaks aastaks sõlmitud leping lõpeb 2013. a, siis mõeldakse juba järgmisele hankele. Tulevikus on kõige tõenäolisemad kolm varianti: *in-house* lahendus (riigiettevõtte), HIL-tüüpi lahendus riigiosalusega ning pikaajaline lepingupõhine partnerlus (kasutades *service level agreement*'i), kuid ilma riigi osalusega<sup>25</sup>.

**Soome** riik on esindatud Millogis selleks, et teostada järelevalvet Soome relvajõudude varustuse hoolduse ja remondi üle. Riik ei osale ettevõtte igapäevases juhtimises, vaid omab läbi nn kuldaktsia ja aktsionäride lepingu õigust tõkestada teiste osanike osade võõrandamist ettevõttele, kes võib kujutada ohtu Soome julgeolekule. Samuti on riigil võimalik osta tagasi Millogi osad, kui selleks peaks tekkima vajadus. Samas on riigi osalus

<sup>24</sup> Intervjuu, Hollandi relvajõudude logistikaamet, 22.02.2011.

<sup>25</sup> Intervjuu, Saksa kaitseministeerium, 16.02.2011.

piisavalt väike, et ikkagi pakkuda teistele partneritele huvi teenida Millogi tegevusest kasumit. Millogile on garanteeritud teatud miinimumkasum ja juhul kui kasum ületab eelnevalt fikseeritud piirmäära, jagatakse see Soome relvajõudude ja Millogi vahel<sup>26</sup>.

Nii Saksa kui Soome lahendust võib pidada mõistlikuks ja loogiliseks, kuna sisuliselt leiti mõlemas riigis erapartnerid ilma reaalse konkursita, mistõttu ei olnud kuidagi garanteeritud maksimaalselt madal hind. Riikide osalus ettevõtetes, ettevõtete kasumi ja selle jaotuse reguleerimine aitavad nimetatud puudust korvata. Võrdne kasumijaotus riigi ja erapartnerite vahel annab ühest küljest riigile võimaluse lõigata kasu erasektori efektiivsema juhtimise arvelt ning teisest küljest – erasektor saab võimaluse teenida kasumit ning demonstreerida kohalolekut koduturul.

## Personali ja riigivaraga seonduv

**Saksamaal** ei ole remonditöökodade töötajad HIL-i üle läinud, vaid neil on endiselt töösuhe Bundeswehri, kes maksab neile palka. Samuti ei ole riigivara HIL-i omandisse antud. Taristu ülalpidamise kulud tasub Bundeswehr. HIL kasutab Bundeswehrile kuuluvaid varuosasid tehnika remontimisel. HIL-i poolt hangitavad varuosad lähevad automaatselt Bundeswehri omandisse. HIL-i lepingu lõppemisel antakse personal ja vara taas Bundeswehri kasutusse, kuid see on lepingus täpsemalt reguleerimata<sup>27</sup>. Seega võib HIL-i puhul väita, et tegemist on ettevõttega, mis pakub juhtimisteenust. Riik on andnud oma ressursi vara ja personali näol HIL-i juhtkonnale, kes erasektorile omaselt majandab neid (oodatavalt) efektiivsemalt, kui seda suutis teha Bundeswehr.

**Soomes** asus relvajõudude personal tööle Millogis ja töösuhe relvajõududega on lõppenud. Millog kasutab riigile kuuluvat kinnisvara läbi Riigi Kinnisvara AS-i sarnase ettevõtte nimega Senaatti, kellelt Soome relvajõud kinnisvara varem rentis. Rendilepingud vormistati seoses ümberkorraldustega ümber Millogi nimele. Muu põhivara, mille väärtus ületas 50.000 EUR, ostis Millog Soome relvajõududelt.

**Rootsi** relvajõud ei anna reeglina riigivara erapartneri omandisse, vaid rendivad selle välja või annavad tasuta kasutusse. Sisuliselt korraldatakse konkurss, mille võitja peab vara opereerima (nt laevatehas, simulaator, tsentrifuug) ja osutama kaitsevæele vastavat teenust. Sellega kaasneb oluline eelis: riik väldib eraettevõtja monopoolset seisundit ja seda eelkõige siis kui sõlmida leping suhteliselt lühikesele ajale. Seega jätab riik endale võimaluse vara partnerilt tagasi võtta ja leida soodsam alternatiiv või isegi hakata taas korraldama tegevust relvajõudude siseselt. Erinevalt materiaalsest varast annavad Rootsi relvajõud personali erapartnerile täielikult üle, mis võimaldab viimasel mõne aja möödudes

<sup>26</sup> Intervjuu, Soome kaitseministeerium, 18.01.2011.

<sup>27</sup> Intervjuu, Saksa kaitseministeerium ja HIL, 14.-16.02.2011.

suurendada oma tegevuse efektiivsust läbi personali arvu optimeerimise<sup>28</sup>. Samas tahetakse ka säilitada minimaalsel tasemel võtmetähtsusega kompetentsi, et riik ka tulevikus oleks suuteline määratlema oma vajadusi ja käituma nn *clever customer*'ina.

**Hollandis** on jäetud vara riigi omandisse. Operaator maksab riigile kuuluva taristu ja seadmete kasutamise eest renti. Personali osas eksisteerib põhimõte, et relvajõud peavad tulevikus olema suutelised vähemalt osaliselt teostama hooldust ja remonti iseseisvalt, kuna välisoperatsioonidel ei saa 100%-liselt toetuda eraettevõtetele. Nii kaua kui ei ole välja kuulutatud sõjaseisukord on nimelt eraettevõtetal alati võimalik rikkuda oma lepingulisi kohustusi ja maksta leppetrahvi, et säästa oma töötajate elu ja tervist, mis aga ei oleks aktsepteeritav missioonipiirkonnas paikneva väeüksuse seisukohast. Samuti on oluline, et relvajõududes säiliks piisav kompetents, mis ka tulevikus lubab sõnastada tehnilisi vajadusi varustuse kogu elutsükli ulatuses<sup>29</sup>.

## Ülesanded ja vastutus kriisi- ja sõjaajal

Kriisiajal korraldab Soome ettevõtte Millog varuosade komplektide laialivedu väeüksustesse. Sõjaajal teostab Millog ettevõtteks tehnika remonti (sh lahingujärgne taastamine). Igasugune hooldustegevus lõpeb ja seetõttu suureneb Millogi remondivõime olulisel määral. Osa ettevõtte personalist mobiliseeritakse reservväelastena relvajõududesse, kus nad teostavad remonti kuni brigaadi tasandini.

Saksamaal on Bundeswehri põhirõhk rahuaja väljaõppel ja välismissioonidel, mistõttu kriisi- ja sõjaaeg ei tundu olevat selgelt läbimõeldud. Küll aga on endiselt paigas sõjaaja õigusruum, mis näeb ette, et riigil tekib õigus vajalikud ettevõtted üle võtta juhul, kui seda peetakse vajalikuks. Samal ajal tuleneb välismissioonidest vajadus Bundeswehril pidevalt säilitada iseseisev võime logistiliselt toetada oma tehnikat, kuna rahuajal ei ole riigil võimalik ettevõtteid käsutada, vaid on sõltuv lepingutest.

---

<sup>28</sup> Intervjuu, Rootsi relvajõudude peastaap, 17.02.2011.

<sup>29</sup> Intervjuu, Hollandi relvajõudude logistikaamet, 22.02.2011.

## Hinnang vaadeldud lahendustele

Käesolev hinnang käsitleb Saksamaa, Soome, Rootsi ja Hollandi lahendusi varustuse hoolduse ja remondi korraldamisel.

Saksa riigi omandis on 49% ettevõtte HIL aktsiatest, 51% on erakätes. Kasum jagatakse küll 49/51 põhimõttel, kuid 50% kogukasumist jäetakse ettevõttesse ja ainult 50% makstakse välja dividendidena. Soome süsteem garanteerib kogu kasumi erapartneritele kokku lepitud piirini, mille ületamise puhul pool kasumist läheb kaitseministriumile, pool teistele erapartneritele. Seega võib väita, et Soome süsteem motiveerib erapartnereid pingutama mõnevõrra rohkem kasumi teenimise nimel, kuna alla piirmäära jääv kasum makstakse dividendidena välja erapartneritele täies ulatuses.

Soomes on maaväe varustuse hooldus ja remont jagatud Millogi ja relvajõudude vahel selliselt, et väeosade remonditöökodasid opereerivad väeosad ise, kõik ülejäänud on Millogi vastutusala. Saksamaal on süsteem mõneti lihtsam ja selgem, kuna maaväe varustuse hooldus ja remont on antud täielikult HIL-i kätte. Soomes põhjendatakse korraldust vajadusega säilitada teatud remondialane kompetents väeosades, kuna sõjaajal teostavad kuni brigaadi tasandini remonti relvajõud ise. Samas on ka Bundeswehril vajadus säilitada teatud tasandi iseseisev remondivõime ja seda võimet säilitatakse läbi väljaõppe ja praktika koostöös HIL-iga. Seega on tegemist kahe küllaltki erineva lähenemisega, millest Saksamaa süsteem tundub olevat mõnevõrra lihtsam ja selgem.

Lisaks varustuse hooldusele ja remondile haldab Soome Millog ka relvajõudude varuosasid, sh ka neid, mis kuuluvad Soome riigile. Saksamaal HIL-il sellist ülesannet ei ole ehkki seda ei tee enam ka Bundeswehr, vaid eraldi loodud ettevõtte nimega Zebel. Kuna varuosade majandamine on tihedalt seotud igapäevase hooldus- ja remonditegevusega, siis on loogiline käsitleda hooldust, remonti ja varuosade majandamist ühtse tervikuna kas täielikult *in-house* või täielikult koostöös erasektoriga.

Rootsi kasutab külma sõja perioodil väljaarendatud remondivõimet, mille edasine ülalpidamine praegustel alustel ei ole majanduslikult efektiivne. Efektiivne majandamine on võimalik ainult juhul, kui on võimalik pakkuda teenust ka teistele klientidele ja selleks on mõistlik korraldada tegevust koos erasektoriga, kellel peab olema võimalik teenida kasumit.

Hollandi relvajõududel ei olnud ka külma sõja ajal täielikult iseseisvat remondivõimet, vaid teostas juba varasemalt varustuse hooldust ja remonti osaliselt koostöös erasektoriga, osaliselt relvajõudude siseselt. Koostöö erasektoriga toimub täna erinevates vormides alates tavalise teenuse sisseostmisest kuni *Government Owned Contractor Operated* põhimõttel baseeruvale süsteemile. Tulevikus pigem suureneb erasektori osalus hooldus- ja remonditegevuses, kui väheneb.

Saksa ja Soome lahendus eeldab kliendilt väga kvaliteetset planeerimissuutlikkust ja kinnitatud plaanidest kinnipidamist, kuna kogu süsteem tugineb usaldusel ja pikaajalisel partnerlusel. Erapartnerit ei motiveeri kliendi poolne heitlikkus ja pidev meelemuutus. Seega eeldaks taolise korralduse sisseviimine Eestis senise mõttemalli muutmist ja põhirõhu asetamist planeerimiselt plaanide järjekindlamale elluviimisele.

Struktureeritud koostöö erasektoriga ei pruugi iseenesest mõjutada sõjalist valmisolekut ei positiivselt ega negatiivselt. Kui eksisteerib piisav juriidiline baas, mis ühest küljest võimaldab erasektorilt nõuda püstitatud kohustuste täitmist ka kriisi- ja sõjaajal ja mis teisest küljest annab erasektorile ka võimalused neid kohustusi täita, siis sõltub sõjaline valmisolek logistilisele süsteemile eraldatud ressurssidest. Kui läbi koostöö erasektoriga on võimalik tõsta tegevuse efektiivsust, siis on ka võimalik saavutada suuremat sõjalist väljundit piiratud ressursi tingimustes.

## Ettepanekud ja soovitused

### 1. Riigi huvide määratlemine

Esmatähtis on riigi kui tellija huvide määratlemine analoogselt tavapärase riigihangetega. Milline on kaitseväge vajadus tehnika hoolduse ja remondi alal rahu-, kriisi- ja sõjaajal? Siiani on initsiatiiv mingil määral olnud Eesti ettevõtete ja Eesti Kaitsetööstuse Liidu käes. Kogemused kaitsealase teadus- ja arendustegevuse vallast näitavad, et Eesti Vabariigi Kaitseministeerium ei saa lõputult tagasi lükata potentsiaalsete partnerite ettepanekuid. Halvimal juhul satub ministeerium olukorda, kus ilma reaalsete ja täpselt määratletud vajadusteta sõlmitakse töövõtjaga leping, mis ei pruugi olla riigile soodne.

### 2. Probleemide määratlemine

Samuti on vaja täpselt määratleda probleemid kaitseväge varustuse hoolduse ja remondi praeguse korralduse juures ning saavutada vastavate probleemide teadvustamine võimalikult laias ringis Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Vastasel juhul kannatab kogu edasine varustuse hoolduse ja remondi optimeerimise protsess.

### 3. Alternatiivsete variantide kaalumine

Kindlasti on otstarbekas kaaluda erinevaid alternatiive praegusele hoolduse ja remondi korraldusele. Kui kõrvutada koostöö erasektoriga praeguse *in-house* lahendusega, siis on oluline kõigepealt muuta mõlemad alternatiivid võrreldavaks. Kui kaitseväge hooldus- ja remonditegevus täna on täpsemalt määratlemata (nt kui mõnes remonditöökojas on protsessid kaardistamata) ja/või kui tegevus on ebaefektiivselt korraldatud, siis tuleb enne võrdlust teiste alternatiividega koostada täpne kava, kuidas korraldada juba läbiviidav tegevus ümber maksimaalselt efektiivseks ja alles seejärel vaadata, kas erasektori kaasamine aitaks tegevuskulusid kärpida. Vastasel juhul ei ole ka võimalik korraldada hanget või muul viisil leida sobivaid partnereid erasektorist. Analüüsist saadakse kindlasti kasu ka juhul, kui võrdluse käigus osutub modifitseeritud ja tõhustatud *in-house* lahendus kõige soodsamaks.

### 4. Avaliku ja erasektori koostööl põhineva struktuuri käivitamine

Peamiseks põhjuseks kaitseväge varustuse hoolduse ja remondi korraldamiseks koos erasektoriga saab olla ainult vajadus tagada riigi maksumaksja raha eest soetatud tehnika maksimaalselt pikaajaline ekspluatatsioon võimalikult väikeste kuludega. Erasektori roll on loodavasse koostöövormi tuua kaasavarana majanduslikult efektiivne mõtlemine ning dokumenteeritud kogemus keeruka tehnika (sh roomikutega soomustehnika, optroonika, elektroonika) hoolduse ja remondi korraldamisel. Eelistatult võiks Kaitseministeerium leida endale kogunud peatöövõtja, kes ise valib endale Eestis sobilikke partnereid-alltöövõtjaid. Selline lähenemine võimaldaks maandada korrupsiooniriski ja sarnaneb põhimõttele,



millele tugineb ka vastuustusüsteem, st et mitte Kaitseministeerium ei otsusta, milliste Eesti ettevõtetega välisfirma tehinguid teeb, vaid et välisfirma ise otsustab, kellega ta teeb koostööd optimaalse lahenduse nimel. Samuti saaks kogemustega partner toetada Kaitseministeeriumi ja kaitseväge sõjalise kaitse tegevuskavas 2009-2018<sup>27</sup> sätestatud eesmärkide täitmisel, keskendudes varustuse tagamiseks vajalike tingimuste loomisele. Enamikku loomisjärgus olevaid võimeid (nt keskmaa õhutorjevõime, soomusmanöövervõime) ei ole võimalik tänase piiratud personali ja taristuga logistiliselt toetada. Uute võimete toetuseks vajalike oskuste ja kogemuste omandamiseks on seega mõistlik toetuda ettevõtetele, kellel need on olemas.

#### 5. Hoolduse ja remondi käsitluse ulatus – horisontaalselt ja vertikaalselt

Mõistlik oleks kaaluda hoolduse ja remondi võimalikult ühtset ja laia käsitlust (horisontaalselt), st haarates mitte ainult rasket liikuvtehnikat, vaid nii palju valdkondi kui võimalik (sh relvastus, optroonika ja elektroonika), kuna kaasaegsed süsteemid hõlmavad palju erinevaid komponente. Seda on soovitanud ka Soome ja Saksa kaitseministeeriumid ning Rootsi relvajõudude peastaap. Samuti oleks mõistlik kaaluda ka võimalikult sügavat käsitlust (vertikaalselt) ning korraldada hooldust ja remonti ka väeosades seal, kus see on mõistlik arvestades personali ja taristut nii täna kui tulevikus. Kindlasti on mõistlik kaaluda ka Kaitseliidu tehnika hoolduse ja remondi korraldamist samadel alustel, kuna organisatsiooni varustus suure osas ühtib kaitseväge omaga. Kaitseliidul pole mõtet üles ehitada oma hooldus- ja remondivõimet, kuna see dubleeriks suuresti kaitseväge analoogset võimet.

#### 6. Riigivara üleandmine

Jätmaks riigile vabad käed vahetada tulevikus partnerit, on mõistlik mitte anda riigivara erapartneri omandisse. Sisuliselt peab riik leidma operaatori, kes riigivaraga (nt töökoda) osutab kaitsevägele vastavat teenust. Sellega kaasneb oluline eelis: riik väldib monopolset seisundit ja jätab endale vabad käed tulevikus töökorraldust muuta.

## Lisa 1 – Soome firma Millog ülesanded, struktuur ja töökorraldus

Rahualjal teostab Millog ettevõttena tehnika hooldust ja remonti (2. tase vastavalt Soome süsteemile), hangib ja tarnib Soome relvajõududele varuosasid ning haldab nii rahualjal enam käibelolevaid varuosasid kui ka relvajõudude sõjaaja varuosade komplekte, mis on riigivarana arvel. Rahualjal Millogis kaitseväelasi ei ole, v.a. mõned kontaktisikud, kes esindavad Soome relvajõudusid Millogis.

Nii soomustatud kui ka soomustamata liikuvtehnika osas remondib Millog ise Nõukogude Liidu päritolu tehnikat, kuid lääne päritolu tehnika osas tellitakse keerulisemaid töid teistelt töövõtjatelt. Kui eraettevõtted tegelevad peamiselt veokite regulaarse hoolduse ja remondiga, siis Millog keskendub pikka aega nõudvale kapitaalremondile (k.a. mootorid, käigukastid, sillad). Leopard 2 tüüpi tankidele on Millog ise suuteline teostama lahingujärgset taastamist, regulaarset hooldust ning viima läbi lihtsamat moderniseerimist. Komponentide remonti, sh mootorid, käigukasti, elektroonika, ei ole Millog täna suuteline tegema. Need tööd tellitakse tootjatehasest (KMW), Rootsist ja Šveitsist. Kuigi Millog arendab oma Leopard 2 alast remondivõimet, siis suures osas kavatakse tulevikus tugineda Põhjala riikide vahelisele koostööle.

Millog on sõlminud firmadega raamlepingud varustuse hoolduseks ja remondiks, mille raames garnisonid saavad ise läbiräägitud hinna alusel vastavaid teenuseid hankida. Kui enne Millogi loomist oli Soome relvajõudude garnisonidel ca 500 erinevat lepingut firmadega, siis nüüd on Millog sõlminud ca 45 raamlepingut (nendest 15 puudutavad liikuvtehnikat), mis tagavad garnisonidele sama teenuse, kuid kuna iga konkreetse lepingu maht on suurenenud, siis on ka hinnad kujunenud soodsamaks. Samas eeldab Millogi taolise põhimõtte toimimine kliendilt väga head võimet sõnastada oma vajadusi (*i.k. clever customer*).

Hoolduse ja remondi osas esitab Millog praegu arved lähtudes iga hooldatud või remonditud ühiku peale kulutatud töötundide arvust, kuid lähiajal on kavas minna üle püsihindadel põhinevale hinnapoliitikale, mille puhul klient maksab standardse teenuse eest alati sama hinda vastavalt hinnakirjale sõltumata sellest, kui palju aega konkreetselt ühe ühiku hooldusele või remondile kulus. Selline lähenemine lihtsustab Millogi ja ka relvajõudude eelarve planeerimist. Järgmises etapis on kavas üle minna kasutuskõlblikkuse tagamisele, mille puhul Millog garanteerib teatud protsendi ulatuses varustuse kasutatavuse. Põhjus, miks juba täna kasutuskõlblikkuse tagamist ei kasutata, on asjaolu, et

puudub piisavalt ajaloolist materjali relvajõudude tehnika kasutatavuse kohta.

Garnisonide töökodade tarbeks hangib Millog tsentraalselt varuosasid vastavalt väeosade tellimusele. 75% kõikidest varuosadest, mida Millog hangib, läheb otse garnisonidele, ülejäänud 25% kasutab Millog ise ära remondi käigus.

Soome relvajõudude ja Millog vaheline tööjaotus investeeringute osas on järgmine: relvajõud hangivad kallimaid seadmeid ja tööriistu (maksumus >50 tuh EUR), mille hankimisele peab eelnema põhjalik analüüs, sh tuleb hinnata kas selline investeering on mõistlik, või tuleks hoopis tellida moderniseerimispakett või tuleks kogu süsteem välja vahetada uue lahenduse vastu. Seadmed ja tööriistad jäävad riigi bilanssi põhjusel, et neid läheb relvajõududel vaja kriisi- ja sõjaajal. Lihtsamaid seadmeid ja tööriistu (maksumus <50 tuh EUR), mis on vajalikud rahuaja tegevuseks, hangib Millog. Majanduslik otstarbekus määrab, milliseid investeeringuid tehakse: kui investeering tasub end ära nt viie aastaga, siis otsustatakse investeeringu kasuks. Kui ta ei tasu end ära ka 10 aastaga, siis jääb see tegemata.

*Eelneva teksti aluseks on olnud intervjuud Soome kaitseministeeriumi, relvajõudude ja Millogi esindajatega koos kirjalike materjalidega.*

## Lisa 2 – Saksa firma HIL ülesanded, struktuur ja töökorraldus

HIL on asutatud koostöös erasektoriga, et tagada viie eesmärgi täitmine:

1. Tagada varustuse kasutuskõlblikkus.
2. Saavutada rahaline kokkuhoid varustuse hoolduse ja remondi arvelt.
3. Tagada Bundeswehri põhivõimed.
4. Säilitada kaitsetööstuse kompetents tehnoloogiliste süsteemide tagamisel.
5. Toetada tsiviilteenistujate sujuvat üleminekut Bundeswehri uuele struktuurile.

HIL teostab peaaesjalikult Saksa maaväe tehnika 2-4. taseme hooldust ja remonti ning hangib varuosasid. HIL hooldab ja remondib ka sellist tehnikat, mida kasutatakse kõikides väeliikides (nt maastureid ja käsitulirelvi). Valdav enamus personalist on tsiviilisikud, kellel on töösuhe Bundeswehriga.

HIL on põhimõtteliselt suuteline hooldama ja remontima praktiliselt kogu maaväe tehnikat, v.a. osa elektroonikat ja sidevahendeid. Tulenevalt hooajalisest töökoormusest ja kapatsiteedist ostetakse osa töid alltöövõtjalt. HIL on suuteline teostama kapitaalremonti mootoritele, käigukastidele ja sildadele.

Ca 50% HIL-i käibest on seotud kolme eraettevõttest aktsionäriaga, kellelt ostetakse varuosasid ja muid teenuseid. Ülejäänud 50% käibest on seotud muude ettevõtetega. HIL-i omakapital on tühine. Käibevahendeid saab HIL seeläbi, et maksetähtaeg tarnijatele on 60 päeva, kuid kliendile esitab HIL arved tähtajaga 30 päeva. HIL järgib riigihangete seadust, kuna Saksa seaduste kohaselt peab seda tegema firma juhul, kui riik omab rohkem kui 33% aktsiatest.

Personalil on erineva tasemega riigisaladuse juurdepääsuload. Personali kodakondsuse kohta piiranguid kehtestatud ei ole. Relvajõududes teenimiseks peab küll olema Saksa kodanik (enamik HIL-i töötajaid on Bundeswehri palgal), kuid alles veebruaris 2011 tegi Saksa kaitseminister ettepaneku lubada teenistusse võtta Euroopa Liidu liikmesriikide kodanikke. Tuginedes sõjaaja seadustele on riigil põhimõtteliselt võimalik sundvõõrandada erapartneritele kuuluvad aktsiad.

HIL tagab Saksa maaväe ca 6200 erinevale süsteemile/nimetusele kasutuskõlblikkuse alates soomustehnikast, kaudtulesüsteemidest ja raskeveokitest lõpetades käsitulirelvade ja TBK-kaitsevahenditega. Seejuures peab iga süsteemi/nimetuse koguarvust 70% pidevalt olema kasutuskõlblik.

HIL on hiljuti esitanud Saksa kaitseministeeriumile oma ettepanekud tuleviku kohta:

1. Kasutuskõlblikkuse protsenti peaks diferentseerima sõltuvalt reaalsest vajadusest. Nt koolidel on sageli vaja kõrgemat protsenti, et oma tegevust läbi viia, samal ajal kui mõnel väeosal keset puhkuseperioodi ei ole kasutuskõlblikkus üldse oluline.
2. Tulevikus peaks HIL (või tema järglane) hooldama ja remontima kogu maaväe varustust. Kui väeüksus on kõrges valmiduses, peab kogu varustus olema kasutuskõlblik, mitte ainult nt sõidukid ja relvastus.
3. Viia sisse nn *fleet management* põhimõttel toimiv süsteem. Sellega kaasneks olukord, kus konkreetsetel üksusel pole oma varustust, vaid kõik üksused laenavad oma varustust. HIL ise mõõnis, et mõte ei ole tõenäoliselt psühholoogiliselt vastuvõetav üksuste ülematele.
4. HIL tahab saada endale ka varuosade käitlemise ülesande, et tekiks terviklik süsteem koos hoolduse ja remondiga.

HIL-i loomisega kaasnev rahaline kokkuhoid olevat veidi suurem kui algselt loodeti: 250 miljoni EUR asemel ligi 400 miljonit EURi ajavahemikus 2005-2013. Samas on keeruline hinnata rahalist kokkuhoidu võrreldes HIL-i eelse ajaga, kuna varem ei taganud keegi varustuse kasutatavust. Varustust oli palju, suur osa seisis mobilisatsiooniladudes ja kui väljaõppe käigus tuvastati nt tankil rike, võis alati võtta järgmise tanki. Seoses 1990ndate aastate koosseisude vähendamisega võõrandati ka palju varustust ja allesjäävat varustust oli vaja hakata intensiivsemalt kasutada. Suurenes vajadus varustuse kasutuskõlblikkuse järgi. Samal ajal HIL loodigi.

*Eelneva teksti aluseks on olnud intervjuud Saksa kaitseministeeriumi ja HIL-i esindajatega koos kirjalike materjalidega.*

## Intervjuud

*Tähestikulises järjekorras:*

Johannes J Austen, Saksa relvajõudude peastaap

Theo Averkamp, Heeresinstandsetzungslogistik GmbH

Thomas Cederborg, Rootsi relvajõudude peastaap

Jan Ericsson, Rootsi relvajõudude peastaap

Karl-Jens Gruber, Saksa relvajõudude peastaap

Dirk Jan Habig, Hollandi relvajõudude logistikaamet

Peter Holmqvist, Rootsi relvajõud

Heiki Härtsiä, Millog Oy

Tarja Jaakkola, Soome kaitseministeerium

Mats Josell, Rootsi relvajõudude peastaap

Jan T Knoph, Rootsi relvajõudude peastaap

Kimmo Myllyoja, Millog Oy

Aarne Nieminen, Millog Oy

Raimo Petäsnooro, Soome relvajõud

Kalervo Raunama, Soome relvajõud

Helmut Rempl, Saksa relvajõud

Detlef Scheuer, Saksa relvajõudude peastaap

Sanna Sillman, Millog Oy

Christian Wilhelm, Heeresinstandsetzungslogistik GmbH

## Kirjalikud allikad

- <sup>1</sup> MOD Private Finance Unit Guidance Note: Introduction to Private Finance Initiative (PFI) in Defence, Version 1. November 2009. <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/226B4238-50F8-467F-8D88-6899A8895FFF/0/IntroductiontoPFIinDefence.pdf>
- <sup>2</sup> News Distribution Service for Government and the Public Sector, 20.10.2010. <https://nds.coi.gov.uk/content/detail.aspx?NewsAreaId=2&ReleaseID=416078&SubjectId=2>
- <sup>3</sup> Jane's Defence Weekly, 06.08.2010. [http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc\\_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2010/jdin81828.htm@current&Prod\\_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+body%29%29%29](http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2010/jdin81828.htm@current&Prod_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+repair+%3CAND%3E+private%29+%3CIN%3E+body%29%29%29)
- <sup>4</sup> Defence Storage and Distribution Agency (DSDA), <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.mod.uk/defenceinternet/microsite/des/ourteams/jointsupportchainteam/defencestorageanddistributionagencydsda.htm>
- <sup>5</sup> <http://www.lhd-shop.de/>
- <sup>6</sup> [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKld443MTQESYGyEh-pEwsaCUVH1fj\\_zcVH1v\\_QD9gtlyckdHRUUAYVb\\_gg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNUQFzQUMvNEIVRS82XONfM1Mx](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKld443MTQESYGyEh-pEwsaCUVH1fj_zcVH1v_QD9gtlyckdHRUUAYVb_gg!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNUQFzQUMvNEIVRS82XONfM1Mx)
- <sup>7</sup> [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKld443DjYESYGZASH6KTCxoJRUFV-P\\_NxUfW\\_9AP2C3lhyR0dFRQD6h6JF/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNUQFzQUMvNEIVRS82XONfNDEx](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKld443DjYESYGZASH6KTCxoJRUFV-P_NxUfW_9AP2C3lhyR0dFRQD6h6JF/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNUQFzQUMvNEIVRS82XONfNDEx)
- <sup>8</sup> [http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKld443DgoCSYGZASH6KTCxoJRUFV-P\\_NxUfW\\_9AP2C3lhyR0dFRQD6w-iNy/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVFLZfZq18zUIY!yw\\_contentURL=%2FC1256EF4002AED30%2FW2652B32097INFODE%2Fcontent.jsp](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKld443DgoCSYGZASH6KTCxoJRUFV-P_NxUfW_9AP2C3lhyR0dFRQD6w-iNy/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVFLZfZq18zUIY!yw_contentURL=%2FC1256EF4002AED30%2FW2652B32097INFODE%2Fcontent.jsp)
- <sup>9</sup> Försvarsmakten. 2006. Strategi för Offentlig-Privat Samverkan (OPS) i Försvarsmakten, bilaga 1 till HKV beteckning 25 100:69043, 21.06.2006.
- <sup>10</sup> <http://www.saabgroup.com/en/About-Saab/Newsroom/Press-releases--News/2005---4/Forsvarsmaktens-avtal-med-AerotechTelub-klart-avseende-drift-av-reservmaterielager/>
- <sup>11</sup> <http://www.combitech.se/Tjanster/Informationssakerhet/Specialistkompetens/>
- <sup>12</sup> <http://www.kockums.se/en/products-services/marine-services/musko-facilities/>
- <sup>13</sup> <http://www.saabgroup.com/About-Saab/Newsroom/Press-releases--News/2008---12/Saab-assumes-overall-responsibility-for-the-Swedish-Armed-Forces-iet-trainer-aircraft/>
- <sup>14</sup> Jane's Defence Weekly, 13.05.2010. [http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc\\_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2010/jdw43055.htm@current&Prod\\_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+body%29%29%29](http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2010/jdw43055.htm@current&Prod_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+public+%3CAND%3E+private+%3CAND%3E+partnership%29+%3CIN%3E+body%29%29%29)
- <sup>15</sup> Jane's Defence Weekly, 30.05.2007. [http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc\\_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2007/jdw32996.htm@current&Prod\\_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+body%29%29%29](http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2007/jdw32996.htm@current&Prod_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+outsource+%3CAND%3E+support%29+%3CIN%3E+body%29%29%29)
- <sup>16</sup> [http://www.hilgmbh.de/de/B\\_05\\_01.html](http://www.hilgmbh.de/de/B_05_01.html)
- <sup>17</sup> Regeringskansliet, Försvarsdepartementet. Stockholm 2004. Försvar för en ny tid, Försvarspolitisk rapport från Försvarsberedningen, lk 119. Ds 2004:30.
- <sup>18</sup> <http://www.deagel.com/equipment/Main-Battle-Tanks2003.aspx>
- <sup>19</sup> <http://www.deagel.com/equipment/Main-Battle-Tanks2009.aspx>
- <sup>20</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Leopard\\_2](http://en.wikipedia.org/wiki/Leopard_2)
- <sup>21</sup> <http://web.archive.org/web/20070928031524/http://www.baesystems.se/Hagglunds/ReadMore.asp?Pid=2&id=87>
- <sup>22</sup> <http://web.archive.org/web/20070928031616/www.baesystems.se/Hagglunds/ReadMore.asp?Pid=2&id=183>
- <sup>23</sup> Jane's Defence Weekly, 23.07.2003. [http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc\\_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2003/jdw05357.htm@current&Prod\\_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+body%29%29%29](http://www4.janes.com/subscribe/jdw/doc_view.jsp?K2DocKey=/content1/janesdata/mags/jdw/history/jdw2003/jdw05357.htm@current&Prod_Name=JDW&QueryText=%3CAND%3E%28%3COR%3E%28%28%5B80%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+body%29%2C+%28%5B100%5D+%28%5B100%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+title%29+%3CAND%3E+%28%5B100%5D%28+CV+%3CAND%3E+90%29+%3CIN%3E+body%29%29%29)
- <sup>24</sup> Armoured Fighting Vehicle (AFV) Sector Strategy, June 2009. <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/993C6B2A-B028-4612-8B6E-451E0C2554AD/0/afvsectorstrategy.pdf>
- <sup>25</sup> <http://web.archive.org/web/20070928031602/http://www.baesystems.se/Hagglunds/ReadMore.asp?Pid=2&id=187>
- <sup>26</sup> [http://www.defensie.nl/landmacht/materieel/voertuigen/gepantserde\\_voertuigen/combat\\_vehicle\\_90](http://www.defensie.nl/landmacht/materieel/voertuigen/gepantserde_voertuigen/combat_vehicle_90)
- <sup>27</sup> [http://www.kmin.ee/files/kmin/img/files/Sojalise\\_kaitse\\_arengukava.pdf](http://www.kmin.ee/files/kmin/img/files/Sojalise_kaitse_arengukava.pdf)