

Tadeusz Pokusa
Wojciech Grzybowski¹

Logistyka humanitarna – istota, warunki skuteczności i zastosowanie w sferze współpracy cywilno-wojskowej (cz. 2)

W publikacjach angielskojęzycznych „humanitarian logistics”, to jest logistykę humanitarną, możemy zdefiniować jako: „[...] planowanie, wdrażanie i kontrola skutecznie opłacalnego przepływu i magazynowania towarów i materiałów, jak również zarządzania wszystkimi informacjami z tym związanymi, z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu złagodzenia cierpienia ludzi”². Podobną definicję logistyki humanitarnej prezentuje A. Thomas, L. Kopczak; jest to „[...] proces planowania, wprowadzania, a następnie kontrolowania skutecznego, kosztowo efektywnego przepływu, magazynowania i dostarczania różnego rodzaju dóbr, a także potrzebnej informacji z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu złagodzenia cierpienia bezbronnych ludzi”³. Ten przepływ obejmuje szeroki zakres działań, włącznie z przygotowaniem, planowaniem, pozyskaniem dóbr, transportem, magazynowaniem, obserwacją i monitoringiem, rozdziałem oraz czynnościami celnymi. W nieco wcześniejszym opracowaniu, A. Thomas definiuje logistykę humanitarną jako „[...] proces planowania, wdrażania i kontrolowania wydajnego, racjonalnego i efektywnego finansowo przepływu i składowania dóbr i materiałów oraz powiązanych z nimi informacji z punktu początkowego do docelowego, którego celem jest zaspokojenie oczekiwań ostatecznego beneficjenta”⁴. Cytowany Autor oraz L. Fritz piszą: „[...] logistyka humanitarna jest jednym z najważniejszych segmentów w całym łańcuchu niesienia pomocy, ponieważ po pierwsze, decyduje o efektywnej i szybkiej reakcji na przedsięwzięcia programów humanitarnych, po drugie, przygotowanie wysyłki oraz transport są zwykle najkosztowniejszymi działaniami w niesieniu pomocy, a po trzecie, jest to skarbnica informacji krytycznych dla prowadzenia takich akcji w przyszłości”⁵. G. Kovacs i K. M. Spens przed prezentacją definicji wskazują na pary słów kluczowych, które stanowią podstawę ich interpretacji. Te słowa to: humanitaryzm i logistyka, pomoc humanitarna i łańcuch dostaw, katastrofa i logistyka, katastrofa i łańcuch dostaw, odzyskiwanie i łańcuch dostaw, katastrofa i logistyka, katastrofa i łańcuch dostaw⁶. Integracja tych

pojęć pozwoliła Autorkom na wyraźne wskazanie dwóch głównych strumieni działań logistyki humanitarnej. Pierwszy z nich związany jest z ciągłą, systematyczną pomocą w odniesieniu do zagrożonych regionów, a drugi dotyczy niesienia pomocy wynikającej z niespodziewanych, nadzwyczajnych katastrof. Niezależnie od tego przekroju, H. W. Lee i M. Zbinden wyróżniają trzy etapy operacji związanych z implementacją logistyki humanitarnej: faza przygotowań, natychmiastowej odpowiedzi i rekonstrukcji (rysunek 1), mająca odniesienie do działań przed, w trakcie i po wystąpieniu katastrofy⁷. Ostatecznie G. Kovacs i K. M. Spens twierdzą: „[...] logistyka humanitarna ma na celu właściwe ukształtowanie uwarunkowań wpływających na pomocowe łańcuchy dostaw oraz sporządzenie ich głównych atrybutów, takich jak prędkość przepływu, skuteczność, gotowość, adekwatność czy elastyczność dostawy”⁸. Celem pomocy w czasie katastrofy jest zdaniem Auterek „[...] zaprojektowanie transportu, materiałów pierwszej pomocy, żywności, wyposażenia, personelu ratowniczego oraz bezpiecznej i szybkiej ewakuacji ludzi do punktów pomocowych”. Kładą ponadto nacisk na systematyzację wiedzy o strategiach łańcuchów dostaw w akcjach humanitarnych oraz tworzą schemat analityczny badania elementarnych kwestii łańcuchów dostaw w logistyce humanitarnej. Według nich, logistyka humanitarna ma na celu uporządkowanie czynników kształtujących łańcuchy dostaw oraz sporządzenie listy ich głównych atrybutów (prędkość przepływu, elastyczność itd.). Pozwoli to na sformułowanie kluczowych decyzji w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Natomiast L. N. v. Wassenhove logistykę humanitarną opisuje jako „[...] proces planowania, realizacji i kontroli, sprawnych przepływów i magazynowania towarów i materiałów, jak również informacji związanych z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zadośćuczynienia poszkodowanym osobom”⁹.

L. N. v. Wassenhove i R. Tomasini w pierwszej pracy zwartej na temat logistyki humanitarnej piszą „[...] jest to rodzaj logistyki, która specjalizuje się w organizowaniu dostaw i magazynowaniu zapasów podczas naturalnych katastrof lub

¹ Dr T. Pokusa jest adiunktem w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Opolu i Uniwersytecie Opolskim. Ppłk W. Grzybowski jest starszym specjalistą Oddziału Koordynacyjno – Organizacyjnego Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, uczestnikiem misji humanitarnych.

² M. Whiting, *Humanitarian logistics in disaster relief*, [http://www.laa.asn.au/_data/page/757/RAAReport_Feb08.pdf] 30.08.2009.

³ A. Thomas, L. R. Kopczak, *From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector*. Fritz Institute, 2005. [http://www.fritzinstitute.org/PDFs/WhitePaper/FromLogisticsto.pdf] 12.08.2009.

⁴ A. Thomas, *Humanitarian logistic...*, op. cit.

⁵ A. Thomas, L. Fritz, *Disaster relief, Inc.*, Harvard Business Review, Vol. 84, No 11, 2006, s. 115.

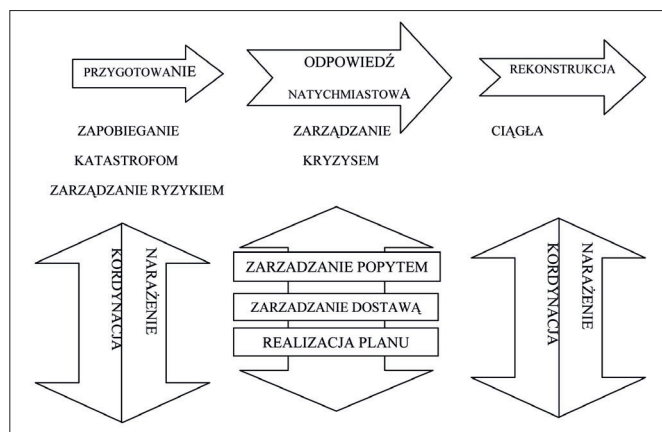
⁶ G. Kovács, K. M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief...*, op. cit.; G. Kovács, K. M. Spens, *Identifying challenges in humanitarian logistics...*, op. cit.; G. Kovács, K. Spens, Chapter 13: *Humanitarian logistics revisite...*, op. cit.

⁷ H. W. Lee, M. Zbinden, *Marrying logistics and technology for effective relief*, Forced Migration Review, Vol. 18, 2003, s. 34-35.

⁸ G. Kovács, K. M. Spens, *Humanitarian logistics in disaster relief operations*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37, No. 2, 2007, s. 99-114.

⁹ L. N. van Wassenhove, *Humanitarian aid Logistics: supply chain management in high gear*, Journal of the Operational Research Society. Vol 57, No 5, 2006, s. 475-489.

złożonych, nagłych wypadków na obszarach nimi dotkniętych, szczególnie w odniesieniu do ludzi tam zamieszkałych”. Piszą „[...] wyobraźmy sobie, że logistyka została włączona w planowanie takiego wydarzenia jak Olimpiada. Teraz wyobraźmy sobie planowanie tego samego wydarzenia, ale nie wiemy gdzie to będzie miało miejsce, jak wielu widzów będzie obecnych albo jak wielu atletów będzie rywalizowało. Bliska niemożliwość wykonania tego zadania daje nam jakiś wgląd zadań logistyki humanitarnej. Wady logistyki i przeoczenie jej humanitarnego kontekstu mogą zakończyć się poważnymi konsekwencjami dla ofiar katastrof, przekraczając cienką granicę między życiem a śmiercią”¹⁰.



Ryc. 1. Fazy logistyki humanitarnej: faza przygotowań, natychmiastowej odpowiedzi i rekonstrukcji. Źródło: opracowanie własne na podstawie (<http://www.hanken.fi/humloginstitute>) 24.08.2009, H. W. Lee, M. Zbinden, *Marrying logistics and technology for effective relief, Forced Migration Review, Vol. 18, 2003, s. 34-35.*

W ostatnim czasie ukazała się książka pod redakcją T. Pokusy i M. Duczmala pt.: „Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe”¹¹, gdzie zaprezentowano pierwszą w języku polskim definicję logistyki humanitarnej. Winna ona być, zdaniem T. Pokusy¹², rozpatrywana w ujęciu koncepcyjno – funkcjonalnym i przedmiotowo – strukturalnym. W tym pierwszym aspekcie „[...] logistyka humanitarna jawi się jako koncepcja zarządzania przepływami dóbr i usług oraz informacji z tym związanych, od momentu ich pozyskania aż do momentu dostarczenia gotowego produktu i usługi oczekującym (ale nie tylko poszkodowanym) i /lub przemieszczania ludzi do tych dóbr i usług, których potrzebują w znaczeniu procesów planowania, organizowania, realizowania i kontroli, opartych na zintegrowanym ujmowaniu tych działań, w myśl podstawowych zasad humanitarnych, to jest humanitaryzmu, neutralności, bezstronności i niezależności”. Natomiast w ujęciu przedmiotowo – strukturalnym logistykę humanitarną można traktować „[...] jako zintegrowany proces przepływu dóbr, usług i informacji poszkodowanym lub/oraz przemieszczenia osób potrzebujących pomocy, a także określony kompleks procedur i rozwiązań strukturalnych związanych z integracją i realizacją tych działań” w aspekcie wspomnianych zasad humanitarnych.

Warunki skuteczności logistyki humanitarnej

Jednym z głównych zadań logistyki humanitarnej jest przede wszystkim przeanalizowanie celu i strategii działań dotyczących niesienia pomocy. Bez względu na to, ile razy podobne przedsięwzięcie było już realizowane, nigdy nie należy brać wszystkiego za pewne. Bez względu na skalę przedsięwzięcia, jego rodzaj i lokalizację, każde z nich jest niepowtarzalne na swój sposób. Warunki pogodowe, gęstość pokrywy śnieżnej, prądy morskie lub erupcja wulkanu to tylko nieliczne czynniki podlegające ciągłej zmianie, sprawiające, że każda ekspedycja, nawet w tym samym miejscu i okresie kalendarzowym, jest unikalna. Niepowtarzalny jest sposób organizacji ekspedycji, skład personalny, dobór sprzętu i efekt końcowy. Wśród wielu celów projektów ekspedycyjnych, oddzielną kategorię stanowią projekty organizowane w ramach zarządzania kryzysowego. Wśród zdarzeń mogących wywołać sytuację kryzysową najczęściej występują:

- katastrofy naturalne (na przykład trzęsienie ziemi, powódź, klimatyczne, zagrożenia sanitarno -epidemiologiczne)
- awarie techniczne (na przykład sieci energetycznych, instalacji ciepłowniczych, skażenie promieniotwórcze)
- zamieszki (na przykład o podłożu politycznym, rasowym, strajki)
- ataki terrorystyczne (na przykład konwencjonalny, bioterroryzm).

Zagrożenia, których skala zależy od intensywności i czasu trwania wyżej wymienionych zdarzeń, narzucają kierunek podejmowanych działań. Z jednej strony, celem działań logistycznych jest zapewnienie poszkodowanym osobom warunków przetrwania (w tym, w razie potrzeby, niezbędnej pomocy medycznej). Mamy więc do czynienia z organizacją dostaw produktów i usług według minimalnych norm konieczności. Natomiast z drugiej strony, duża, a czasami bardzo duża, liczba poszkodowanych oraz ekstremalne warunki, w jakich udzielana jest im pomoc logistyczna (i medyczna), powodują, że konieczne staje się zmasowane użycie potencjału (sił i środków) logistycznego. Logistyka humanitarna powinna zatem skupiać się na racjonalnym, wydajnym, skutecznym i niezawodnym zarządzaniu posiadanymi zasobami: technicznymi, technologicznymi, informacyjnymi, finansowymi, personalnymi itp., w celu przeciwdziałania zagrożeniom, jak również podczas likwidacji ich skutków. Związane jest to ze spełnieniem określonych uwarunkowań. Biorąc za podstawę artykuł L. Gustavssona¹³ można wymienić kilka najważniejszych czynników, które muszą zostać spełnione, aby akcja humanitarna niosąca pomoc najbardziej potrzebującym ofiarom odniosła skutek. Pierwszym z nich jest racjonalna rekonstrukcja, selekcja wyzwań, które czekają przed osobami przeprowadzającymi akcję pomocy. Osoby te muszą dokładnie orientować się, na jakim terenie ma odbyć się akcja humanitarna, jaki jest stan dróg, czy są przejezdne dla pojazdów transportujących produkty dla ofiar, czy jest dostęp do

¹⁰ R. M. Tomasini, L. N. van Wassenhove, H. Ford, *Humanitarian Logistics ...*, op. cit.

¹¹ T. Pokusa, M. Duczmal (red.) *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe...*, op. cit.

¹² T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych...*, op. cit.

¹³ L. Gustavsson, *Humanitarian logistics: context and challenges...* op. cit.

paliwa. Załoga uczestnicząca w pomocy powinna być solidnie przeszkolona, by mogła sobie poradzić w każdych warunkach. Drugim czynnikiem, równie ważnym, jest szybkość dostawy. Wiąże się to z komunikacją między jednostkami logistycznymi w innych krajach, które zlecają transport najważniejszych produktów na teren klęsk żywiołowych (są to: żywność, kontenery z wodą, produkty oczyszczające, koce, pokrowce nieprzemakalne), z szybkością załadowania produktów do środka transportu (najczęściej do samolotu), dotarciem do kraju po katastrofie, rozładowaniem towarów i bezpośrednim rozwożeniem owych produktów do punktów, gdzie znajdują się ofiary potrzebujące wsparcia. Trzecim czynnikiem to ewakuacja ludzi ze strefy konfliktu. Jest to niezwykle trudne zadanie i zazwyczaj powinny się tym zajmować organizacje takie, jak ONZ, ale nie zawsze jest to możliwe. Do spełnienia tegoż zadania są potrzebne środki transportu oraz dostęp do paliwa, który nie zawsze jest możliwy na terenie klęski czy wojny. Ponadto, owe pojazdy powinny być odpowiednio zaopatrzone w jedzenie, wodę, także w miejsca sanitarne, powinny stanowić tymczasowe schronienie dla ofiar. Celem tego zadania jest zatem transport skrzywdzonych mieszkańców katastrofy do bezpiecznej strefy (obozy przejściowe, obozy dla uchodźców). Kolejnym czynnikiem jest systematyczne docieranie zespołów ratowniczych z pomocą humanitarną. Ważne jest, aby tym zespołom także zapewnić schronienie, dostęp do podstawowych dóbr, możliwość przemieszczania się. Autorzy artykułu za równie ważne czynniki logistyki humanitarnej uważają także: wiedzę ludzi niosących pomoc czy też inwestycje w nowe technologie i drogi komunikacji. Rekomendują więc, aby nieustannie usprawniać wiedzę i umiejętności w dziedzinie pomocy humanitarnej oraz poszerzać zakres inwestycji. L. N. v. Wassenhove uważa natomiast, że należy zgrać ze sobą pięć kluczowych elementów, które pozwolą wykształcić gotowość (*ang. preparedness*) do reagowania w czasie kryzysu¹⁴. Zalicza do nich zasoby ludzkie, przez co rozumie wyselekcjonowanie, nabór i szkolenie profesjonalnej kadry. Kolejny element to zarządzanie wiedzą, czyli doświadczenie zdobyte w czasie dotychczasowych stanów kryzysowych i operacji logistycznych oraz przekazywanie tego doświadczenia innym. Równie ważne jest określenie dostawców, miejsc magazynowania czy odpowiednich środków transportu, dzięki którym pomoc zostanie dostarczona możliwie najszybciej. Inny ważny element to gromadzenie zasobów finansowych, dzięki którym łańcuch dostaw będzie działał sprawnie. Z brakiem środków finansowych na szkolenia i procedury potrzebne do lepszego przygotowania na wypadek konieczności działania boryka się wiele organizacji humanitarnych. W końcu ważnym elementem jest też współpraca z lokalną społecznością, wojskiem, rządem i różnymi organizacjami humanitarnymi. Tylko połączenie tych elementów może umożliwić sprawne działanie łańcucha dostaw w sytuacji kryzysowej. Aby utrzy-

mać na wysokim poziomie gotowość niesienia pomocy humanitarnej potrzeba jednak przede wszystkim wykształconych ludzi, zarówno na szczeblu krajowym, europejskim jak i międzynarodowym. Najlepszym sposobem na sprostanie takim wymaganiom byłoby stworzenie zorganizowanej sieci szkoleń i studiów opartych na doświadczeniach państw członkowskich oraz wiedzy naukowej, zdobytej na poziomach krajowym i europejskim w projektach naukowych, w ramach programu z dziedziny klęsk żywiołowych i zagrożeń przyrody¹⁵.

W kontekście zaprezentowanych uwarunkowań można stwierdzić, że fundamentalne działania w łańcuchu dostaw określa się mianem „3B” – od pierwszych liter wyrazów angielskich¹⁶: *boxes* czyli surowiec, fizyczny produkt dostarczany do klienta, jak również recykling, zwrot produktu, usługi; *bytes* czyli informacje związane z zamówieniem i jego fizycznym przepływem; *bucks* – środki finansowe, warunki kredytowania, harmonogram spłat, przygotowanie partii towaru do wysyłki. W odniesieniu do humanitarnego łańcucha dostaw dodaje się tu jeszcze dwa elementy, które razem tworzą „5B”: *bodies* – zasoby ludzkie uczestniczące w łańcuchu dostaw; *brains* czyli wiedza i umiejętności. Wszystkie wymienione komponenty są istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, a zakłócenia w jednym z nich wpływają bezpośrednio na pozostałe. Sprawą bardzo istotną i kluczową jest połączenie wszystkich pięciu elementów łańcucha w taki sposób, by działał on bez zakłóceń i w efekcie zaspokajał skutecznie realne potrzeby ludzi w obszarach dotkniętych katastrofą czy innymi ekstremalnymi zjawiskami. W związku z powyższym, swoboda i synergia „5B” wymaga trzech podstawowych filarów wspierających humanitarny łańcuch dostaw¹⁷. Po pierwsze, istotne są procesy i struktura produktów; modularność wyrobów pozwala na dopasowanie produktów do specyficznych potrzeb środowiska i nadaje łańcuchowi podaży elastyczność bez potrzeby wprowadzania wyspecjalizowanej produkcji oddzielnych wyrobów. Modularność może również dodawać wartość do procesów logistycznych, jak również produktów. Po drugie, struktury organizacyjne. Struktura organizacyjna pozwala na określenie tego, kto otrzymuje informacje, kto podejmuje decyzje i w jaki sposób kapitał ludzki jest ewaluowany i nagradzany. Wreszcie technologie: chodzi tutaj głównie o technologie informacyjne i komunikacyjne, które sprawnie dostosowują się do dynamicznych zmian i wymiaru szkód, jakie niosą na przykład klęski żywiołowe. W związku z tym, humanitarny łańcuch dostaw musi się dostosować do środowiska, w którym działa, a przepływ rzetelnych informacji umożliwia jego sprawne działanie. Ponadto, fluktuacja kadrowa i brak wykwalifikowanego personelu wpływa niekorzystnie na aktywność tego łańcucha.

Dynamiczne zmiany w podaży i popycie mają również związek z funkcjonowaniem działań w obszarze klęsk czy katakli-

¹⁰ R. M. Tomasini, L. N. van Wassenhove, H. Ford, *Humanitarian Logistics ...*, op. cit.

¹¹ T. Pokusa, M. Duczmal (red.) *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe...*, op. cit.

¹² T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych...*, op. cit.

¹³ L. Gustavsson, *Humanitarian logistics: context and challenges...* op. cit.

¹⁴ L. N. van Wassenhove, *Humanitarian aid Logistics: supply chain management...* op. cit.

¹⁵ T. Pokusa, *Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki...*, op. cit.

¹⁶ R. Tomasini, L. van Wassenhove, *Humanitarian Logistics...*, op. cit.

¹⁷ V. Wielka, *Rola logistyki humanitarnej w sytuacjach kryzysowych*, WSZiA Opole (w druku).

zmu. Tym bardziej, że działania humanitarne związane są ściśle z nagłymi sytuacjami i zależą niestety często od politycznych powiązań, poczynając od darowizn aż po dystrybucję. Czasami zdarza się, że całkowity czas od momentu zamówienia do dostawy wydłuża się ze względu na opóźnienia w punkcie kontroli celnej lub w magazynach, gdzie transport jest przetrzymywany. Nadmierne kontrole i biurokracja spowalniają procedury, co oznacza zwłokę w dostarczeniu dóbr do obszarów objętych zagrożeniem czy klęską. Jeśli chodzi o zasoby finansowe, często zdarza się, że nie są dostępne na czas, co stanowi poważny problem. Również infrastruktura, która ucierpiała w trakcie kataklizmu lub po prostu przestała istnieć, przeszkadza w prawidłowym funkcjonowaniu łańcucha dostaw, a to niewątpliwie oddziałuje na jakość pomocy humanitarnej. W tym kontekście mówi się o „łańcuchu dostaw 3A” (*ang. Triple-A Supply Chain*)¹⁸, który ze względu na swoje właściwości jest wyjątkowo konkurencyjny. Pierwszą cechą, która przyczynia się do konkurencyjności tego łańcucha dostaw, jest sprawność (*agility*), czyli szybkie reagowanie na zmiany popytu i podaży zachodzące w łańcuchu, a co za tym idzie, informowanie o nich partnerów łańcucha w celu wywołania jak najszybszej ich reakcji na potrzeby osób poszkodowanych. Ważna też jest współpraca z dostawcami i klientami w celu przedefiniowania procesów biznesowych, komponentów i produktów. Kolejna cecha to umiejętność dostosowania się, elastyczność (*adaptability*), która pozwala do-

pasować łańcuch dostaw stosownie do zmian na rynku oraz modyfikować strategie, produkty i technologie. Trzecią cechą jest współpraca wszystkich stron łańcucha (*alignment*) i zdefiniowanie między innymi bodźców motywujących partnerów tego łańcucha do ulepszenia funkcjonowania każdego jego etapu. Chodzi tutaj o dostarczanie czy umożliwienie dostępu do aktualnych danych, prognoz i planów oraz ustalenie zakresu kompetencji partnerów łańcucha w celu uniknięcia sytuacji konfliktowych.

Zatem logistyka i zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw są sercem wszelkich działań, które prowokują szybką reakcję. Ta nowa strategia pozwala na szybkie wykorzystanie wszystkich dostępnych środków, szybkiej oceny sytuacji oraz umożliwia natychmiastowe pojawienie się w miejscu katastrofy. Reasumując, przygotowanie i gotowość do działań opłaca się mimo przeszkód do pokonania, jak na przykład ograniczonego dostępu do informacji. Strategia pełnej gotowości zwiększa przepływ informacji, materiałów, ludzi i wiedzy, co stanowi o jej efektywności. Przepływ ten powinien być wspomagany przez odpowiednie działy organizacji humanitarnych związanych z zasobami ludzkimi, finansami, logistyką czy zarządzaniem wiedzą. W rezultacie prowadzi to do powstania konkurencyjnego łańcucha dostaw typu „3A”, który jest sprawny, elastyczny oraz bazuje na współpracy wszystkich jego podmiotów.

¹⁸ H. W. Lee, *Triple-A Supply Chain*, Harvard Business Review, October 2004.