



dr Andrzej Lis
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Wykorzystanie outsourcingu usług transportowych w zabezpieczeniu wojskowych operacji ekspedycyjnych: doświadczenia Sił Zbrojnych RP

Wprowadzenie

Współczesne operacje wojskowe o charakterze ekspedycyjnym wymagają wysokiego poziomu mobilności wojsk zarówno w wymiarze strategicznym, operacyjnym, jak i taktycznym. Dlatego też sprawność podsystemu transportu i ruchu wojsk jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie operacji. Jednocześnie, ze względu na ograniczenia finansowe, siły zbrojne większości demokratycznych państw poszukują sposobów racjonalizacji wykorzystania posiadanych środków transportowych oraz uzupełnienia brakujących zdolności. Jednym z rozwiązań zyskujących współcześnie coraz większe znaczenie we wsparciu logistycznym wojsk jest korzystanie z usług zewnętrznych (outsourcing).¹ W Polsce, kontraktowanie usług poza Siłami Zbrojnymi, przynajmniej w niektórych obszarach, jest wykorzystywane od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Krokiem milowym w tym obszarze stała się *Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, opracowana w 2008 roku przez Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, a wprowadzona w życie decyzją Ministra Obrony Narodowej.² W dokumencie tym, jako jeden z priorytetowych obszarów objętych outsourcingiem wskazane zostały usługi transportowe (transport lotniczy, kolejowy i morski) wykorzystywane „przede wszystkim do zabezpieczenia działań poza granicami kraju jednostek sił wysokiej gotowości zdolnych do przerzutu (...) oraz dla zabezpieczenia obsługi polskich kontyngentów wojskowych”.³

Celem głównym artykułu jest dokonanie analizy zakresu wykorzystania outsourcingu jako narzędzia zabezpieczenia potrzeb w zakresie transportu i ruchu wojsk w operacjach

¹ Szerzej patrz m.in.: MacDonald P., *Economics of military outsourcing*, The University of York, York 2010; Lis A., *Perspektywy i uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług dla sił zbrojnych w Polsce* [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 255-264; Skarżyński M., *Outsourcing militarny*, „Kwartalnik Bellona”, 2008, nr 1, s. 168-174.

² *Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2008. Koncepcja stanowi załącznik do *Decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175 z późn. zm.

³ Tamże, s. 1032.



ekspedycyjnych prowadzonych przez Siły Zbrojne RP. Aby zoperacjonalizować zadanie badawcze przyjęto trzy cele szczegółowe:

- dokonanie analizy założeń doktrynalnych obowiązujących NATO regulujących wykorzystanie outsourcingu do zabezpieczenia potrzeb transportowych wojsk;
- określenie zakresu wykorzystania outsourcingu do zabezpieczenia Sił Zbrojnych RP w zakresie transportu i ruchu wojsk;
- zidentyfikowanie doświadczeń w obszarze wykorzystania outsourcingu do zabezpieczenia przemieszczenia Polskich Kontyngentów Wojskowych w Iraku i Czadzie.

Do realizacji wskazanych powyżej celów wykorzystano dwie zasadnicze metody: analizę literatury przedmiotu, dokumentów normatywnych i źródeł internetowych oraz wywiad z ekspertem z Szefostwa Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk, odpowiedzialnym za outsourcing usług transportowych na potrzeby Sił Zbrojnych RP. Wywiad przeprowadzono w maju 2011 roku w ramach szerszego projektu badawczego pt. *Outsourcing usług dla Sił Zbrojnych w Polsce: Doświadczenia i perspektywy rozwoju*.⁴

Artykuł złożony jest z trzech części. W części pierwszej dokonano analizy założeń doktrynalnych obowiązujących w NATO w zakresie kontraktowania usług transportowych na rynku cywilnym. W drugiej – podjęto próbę zidentyfikowania zakresu wykorzystania outsourcingu do zabezpieczenia potrzeb transportowych Sił Zbrojnych RP. W trzeciej – wskazano przykłady użycia kontraktorów cywilnych do przemieszczenia sił i środków Polskich Kontyngentów Wojskowych w Iraku i Czadzie.

1. Założenia doktrynalne NATO w zakresie outsourcingu usług transportowych

Zgodnie z zapisami sojuszniczej doktryny logistycznej AJP 4(A), w NATO wyróżnia się trzy poziomy transportu: transport strategiczny, operacyjny i taktyczny. Przemieszczenie wojsk oraz towarzyszącego im wsparcia logistycznego może odbywać się transportem lotniczym, morskim oraz lądowym (drogowym, kolejowym i śródlądowym transportem wodnym).⁵ Pomimo, że w dokumentach doktrynalnych wykorzystywanych w NATO, pojęcie

⁴ Raport z badań został przedstawiony w: Lis A., *Military outsourcing in Poland: Lessons learned and prospects for further development*, referat wygłoszony podczas X Seminarium Naukowego Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów pt. *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wrażliwych wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, Zakopane 20-21.06.2011 (referat złożony do publikacji pokonferencyjnej).

⁵ *Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4(A)*, NATO Standardization Agency, December 2003, pkt. 0313-0314.



outsourcingu nie zostało zdefiniowane *explicite*,⁶ zawierają one szereg zapisów precyzujących zasady wykorzystania do zabezpieczenia logistycznego wojsk usług dostarczanych przez kontraktorów cywilnych.

Zgodnie z obowiązującymi w NATO regulacjami, zapewnienie środków transportowych do przemieszczenia sił i środków wydzielonych do udziału w operacji, niezależnie od rodzaju transportu, pozostaje w odpowiedzialności narodowej.⁷ Sojusznicza doktryna transportowa AJP-4.4(A) zakłada, że we wszystkich rodzajach transportu do zabezpieczenia przemieszczenia wojsk mogą być wykorzystywane cywilne środki transportowe pozyskiwane na zasadach kontraktów komercyjnych (outsourcing). Jednocześnie biorąc pod uwagę ewentualne trudności w pozyskiwaniu statków i samolotów o wymaganych parametrach, zaleca się, aby państwa uczestniczące w operacji koordynowały między sobą zawieranie kontraktów zewnętrznych na usługi transportowe.⁸

Sojusznicza doktryna logistyczna AJP 4(A) obok innych sposobów zabezpieczenia potrzeb logistycznych wojsk wymienia również:⁹

- wykorzystanie zawartych wcześniej umów z kontraktorami cywilnymi (*Third Party Logistic Support Services – TPLSS*);
- wykorzystanie zasobów lokalnych w rejonie operacji, bądź to w ramach systemu wsparcia przez państwa gospodarza (*Host Nation Support – HNS*),¹⁰ bądź umów zawieranych na teatrze działań przez dowódcę operacji lub państwa wysyłające.

Umowy z kontraktorami cywilnymi (*Third Party Logistic Support Services – TPLSS*) mogą być wykorzystywane do zabezpieczenia szerokiego asortymentu usług logistycznych.

⁶ Sojusznicza doktryna logistyczna AJP-4(A) posługuje się terminem kontraktowanie (*Contracting*), traktując je jako jeden z obszarów funkcjonalnych logistyki operacyjnej. Pozostałe obszary obejmują: zaopatrywanie i dostarczanie usług logistycznych, naprawy i remonty sprzętu, transport i ruch wojsk, infrastrukturę wojskową, zabezpieczenie medyczne, zabezpieczenie finansowe. *AJP-4(A)*, pkt. 0104.

⁷ Por. *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine AJP-4.4(A)*, NATO Standardization Agency, December 2005, pkt. 0502, 0602, 0702 lit. b.

⁸ Tamże, pkt. 0505, 0605, 0702 lit. c. Zasady wykorzystania cywilnych środków transportu lądowego, powietrznego i morskiego na potrzeby wsparcia Polskich Kontyngentów Wojskowych, pozyskiwanych w ramach outsourcingu, określone zostały w: *Doktrynie transportu i ruchu wojsk Sił Zbrojnych RP (DD/4.4)*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2007, pkt. 4004, 5012, 6014.

⁹ *AJP-4(A)*, pkt. 0117, lit. c, ppkt. 3,4,9. Pozyskiwanie środków transportowych na podstawie umów i porozumień zawieranych, na zasadach rynkowych, z cywilnymi przewoźnikami komercyjnymi przewiduje również polska doktryna transportowa. Por. *DD/4.4*, pkt. 1019, ppkt. 4.

¹⁰ Szerzej na temat koncepcji wsparcia przez państwo gospodarza (HNS) patrz m.in.: *Allied Host Nation Support Doctrine & Procedures AJP-4.5(A)*, NATO Standardization Agency, May 2005; Szafran H., *Wsparcie pobytu i działań wojsk sojuszniczych na terytorium Polski (Host Nation Support)*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2000; Szafran H., *Wsparcie wojsk NATO na terytorium Polski (Host Nation Support)*, rozprawa doktorska, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003; Zakrzewski L., Wiśniewski R., Lis A., *Obowiązki państwa gospodarza*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, 2002, nr 11, s. 76-79.



Logistyka - nauka

W obszarze transportu i ruchu wojsk, wśród potencjalnych usług, które mogą być dostarczone jako TPLSS sojusznicza doktryna logistyki wielonarodowej wymienia: przemieszczenie wojsk różnymi rodzajami transportu, operacje logistyczne w portach lotniczych i morskich, prace przeładunkowe.¹¹ Ten rodzaj zabezpieczenia potrzeb logistycznych jest wykorzystywany przede wszystkim w operacjach NATO prowadzonych poza art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego.¹² Udział TPLSS w zabezpieczeniu transportu i ruchu wojsk zależy w znacznym stopniu od fazy operacji. Zgodnie z zapisami doktrynalnymi NATO, zabezpieczenie przemieszczenia wojsk do rejonu operacji (*Deployment*) oraz przyjęcia, ześrodkowania i dalszego ruchu wojsk na teatrze (*Reception, Staging and Onward Movement – RSOM*) powinno być oparte w dominującym stopniu na narodowych zasobach wojskowych państw wysyłających.¹³ Jak jednak wskazuje doświadczenie, ze względu na ograniczone zasoby środków transportowych (zwłaszcza transportu strategicznego) wykorzystanie outsourcingu usług transportowych na tym etapie jest niezwykle istotne. W fazie podtrzymywania (*Sustainment*) zdolności logistycznych w rejonie operacji rola kontraktorów cywilnych do zabezpieczenia potrzeb w zakresie transportu będzie rosła wraz ze wzrostem stabilności na teatrze działań. W fazie przemieszczenia wojsk do kraju po zakończeniu operacji (*Redeployment*) outsourcing usług będzie podstawowym sposobem zabezpieczenia potrzeb transportowych. Na tym etapie bowiem czynniki ekonomiczne będą miały większe znaczenie niż czas przemieszczenia.¹⁴

Rosnące znaczenie operacji typu ekspedycyjnego oraz niewystarczające zasoby organicznych, wojskowych środków transportowych sprawiają, że siły zbrojne państw NATO planując i realizując wsparcie logistyczne operacji coraz częściej korzystają z outsourcingu usług transportowych. Trend ten został potwierdzony przez badania K. Ficonia, który dokonał analizy porównawczej standardów wsparcia logistycznego podczas pierwszej i drugiej wojny w Zatoce Perskiej. Badania te wyraźnie wskazują na przesunięcie środka ciężkości w zakresie zabezpieczenia transportowego w kierunku wykorzystania usług transportowych kontraktowanych na rynku cywilnym. Szczegółowo porównanie tych standardów zostało przedstawione w tabeli 1.

¹¹ *Modes of multinational logistic support AJP 4.9*, NATO Standardization Agency, November 2005, pkt. 0502, ppkt. 2.

¹² Operacje reagowania kryzysowego (*Crisis Response Operations – CRO*) prowadzone poza terytorium NATO. W operacjach w ramach art. 5 (obrona kolektywna) wykorzystanie kontraktorów zewnętrznych będzie ograniczone ze względu na zbyt wysoki poziom ryzyka dla personelu cywilnego.

¹³ *AJP 4.9*, pkt. 0503, ppkt. 1, lit a-b.

¹⁴ *AJP 4.9*, pkt. 0503, ppkt. 1, lit c-d.



Tabela 1. Standardy zabezpieczenia transportowego podczas działań wojennych w rejonie Zatoki Perskiej

| Specyfikacja | Pierwsza wojna 1991 r. | Druga wojna 2003 r. |
|------------------------|------------------------|---------------------|
| Transport strategiczny | Wojskowo-cywilny | Cywilno-wojskowy |
| Transport operacyjny | Wojskowo-cywilny | Cywilno-wojskowy |
| Transport taktyczny | Wojskowy | Wojskowo-cywilny |

Źródło: Opracowano na podstawie: Ficoń K., *Dwie wojny dwie logistyki*, „Kwartalnik Bellona”, 2009, nr 1, s. 179.

2. Kontraktowanie usług transportowych w Siłach Zbrojnych RP

Usługi transportowe w zakresie transportu lotniczego, kolejowego i morskiego są jednym z kluczowych obszarów objętych systemem kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej.¹⁵ *Doktryna transportu i ruchu wojsk Sił Zbrojnych RP* określa cztery zasadnicze rodzaje umów, jakie mogą być zawierane przez Siły Zbrojne z przewoźnikami zarówno polskimi, jak i zagranicznymi: wieloletnie umowy przygotowane zawczasu (tzw. „kontrakty uśpione”), umowy ramowe, umowy na czarter i umowy przewozu. Dwa pierwsze typy kontraktów zobowiązują przewoźnika do dostarczenia w określonym czasie uzgodnionej wcześniej liczby i rodzaju środków transportowych. W przypadku „kontraktu uśpionego” przewoźnik zobowiązuje się do utrzymywania środków transportu w określonej gotowości do użycia, za co otrzymuje dodatkową opłatę. W przypadku umowy ramowej nie wskazuje się terminu gotowości, a zamawiający ponosi jedynie koszty użycia środka transportowego. Umowa na czarter obejmuje odpłatne udostępnienie środka transportu na określony czas, przy czym w tym przypadku zamawiający ponosi koszty dodatkowe (np. koszty załadunku i wyładunku, koszty paliwa). W umowie przewozu wszystkie działania związane z załadunkiem, przewozem i wyładunkiem określonej ilości i rodzaju ładunku są realizowane przez przewoźnika.¹⁶ Aktualnie potrzeby polskiego wojska w zakresie transportu lotniczego są zabezpieczane przez organiczne pododdziały Sił Powietrznych (samoloty transportowe C-295 CASA i C-130 Hercules) oraz:

- Heavy Airlift Wing (HAW) – międzynarodową jednostkę lotniczą funkcjonującą w ramach programu Strategic Airlift Capability (SAC);
- outsourcing usług transportowych kontraktowanych w ramach programu Strategic Airlift Interim Solution (SALIS) oraz umów ramowych.

W ramach programu Strategic Airlift Capability (SAC), który nosi cechy charakterystyczne dla outsourcingu kapitałowego, utworzona została międzynarodowa jednostka lotnicza – Skrzydło Ciężkiego Transportu Lotniczego (*Heavy Airlift Wing*, HAW).

¹⁵ *Koncepcja...*, s. 1032.

¹⁶ *DD/4.4*, pkt. 4005.



Logistyka - nauka

Skrzydło, stacjonujące w węgierskiej bazie lotniczej Papa, jest wyposażone w trzy samoloty transportowe Boeing C-17 Globemaster, przystosowane do lotów w rejonach o wysokim poziomie ryzyka. Celem zawiązania konsorcjum było zapewnienie państwom członkowskim¹⁷ zdolności w zakresie lotniczego transportu strategicznego. Zarządzanie programem realizowane jest przez Organizację Zarządzania Transportem Lotniczym NATO (NATO Airlift Management Organisation, NAMO), której organem wykonawczym jest Agencja Zarządzania Transportem Lotniczym NATO (NATO Airlift Management Agency, NAMA). W ramach programu SAC Siły Zbrojne RP mogą wykorzystywać do 150 godzin lotów rocznie.¹⁸

Celem programu Strategic Airlift Interim Solution (SALIS) jest pozyskanie przez państwa członkowskie dostępu do usług strategicznego transportu lotniczego realizowanych przez rosyjsko-ukraińskie konsorcjum Ruslan-Salis złożone z firm: Volga-Dnepr i Antonov Design Bureau. Program powołany przez szesnaście państw NATO i dwa państwa partnerskie¹⁹ czarteruje sześć ciężkich samolotów transportowych Antonow An-124-100²⁰ zdolnych do przewiezienia ładunku o masie do 120 ton. Państwa wchodzące w skład programu zobowiązały się do łącznego wykorzystania minimum 2000 godzin lotów rocznie. Zarządzanie programem realizowane jest przez komórkę koordynacyjną umiejscowioną przy Europejskim Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (*Movement Coordination Centre Europe, MCCE*)²¹ w Eindhoven w Holandii. W latach 2007-2008 Polska wykorzystywała w ramach programu 125 godzin lotów rocznie. Od 2009 roku udział polskich lotów w programie został zwiększony do prawie 300 godzin.²² Oprócz własnych organicznych środków transportu lotniczego oraz środków dostępnych w ramach programach SAC i SALIS, Siły Zbrojne RP zawarły dodatkowo umowę ramową na dostarczenie samolotu pasażerskiego typu B 737 / B

¹⁷ W skład konsorcjum wchodzi dziesięć państw NATO (Bułgaria, Estonia, Holandia, Litwa, Norwegia, Polska, Rumunia, Słowenia, Stany Zjednoczone i Węgry) oraz dwa państwa uczestniczące w programie Partnerstwo dla Pokoju (Finlandia, Szwecja).

¹⁸ *Strategic Airlift Capability*, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_50105.htm (14.07.2011); *Program C-17 SAC (Strategic Airlift Capability)*, http://www.stirw.wp.mil.pl/transport_strategiczny.htm (14.07.2011).

¹⁹ Państwa członkowskie NATO: Belgia, Czechy, Dania, Francja, Grecja, Holandia, Kanada, Luksemburg, Niemcy, Norwegia, Polska, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Węgry i Wielka Brytania. Państwa członkowskie programu Partnerstwo dla Pokoju: Finlandia, Szwecja.

²⁰ Dwa samoloty są czarterowane w pełnym zakresie, dwa kolejne z terminem dostępności w ciągu sześciu dni, a dwa ostatnie z terminem dostępności dziewięciu dni.

²¹ Europejskie Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk zostało utworzone w 2007 roku. Celem jego funkcjonowania jest wspieranie procesu planowania oraz wymiany informacji o wykorzystaniu środków transportowych przez państwa członkowskie (aktualnie 21 krajów). Centrum nie posiada własnych środków transportowych. Polska uczestniczy w programie od 2008 roku. Szerzej patrz: strona internetowa MCCE <https://www.mcce-mil.com> (14.07.2011); *Program MCCE*, <http://www.stirw.wp.mil.pl/Programy/MCCE.pdf> (14.07.2011).

²² *Program SALIS*, <http://www.stirw.wp.mil.pl/Programy/SALIS.pdf> (14.07.2011); *Strategic Airlift Interim Solution (SALIS)*, http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_50106.htm (14.07.2011).



757 / B 767 (lub ekwiwalentu) na wskazane lotnisko załadowania (*Air Port of Embarkation, EPOE*).²³

Outsourcing jest jedynym źródłem zabezpieczenia potrzeb polskiego wojska w zakresie transportu morskiego.²⁴ Usługi transportowe są kontraktowane za pośrednictwem Międzynarodowego Centrum Koordynacji Transportu Strategicznego w Atenach (*Athens Multinational Strategic Lift Coordination Center, AMSCC*) lub dostarczane na podstawie umów ramowych. Porozumienie Ogólne (*Memorandum of Understanding, MOU*) podpisane przez Polskę z AMSCC „pozwała uzyskać dostęp do zasobów transportowych będących w posiadaniu armatorów cywilnych, pozyskiwanych zgodnie z Prawem zamówień publicznych (...) Unii Europejskiej”. Biuro programu zapewnia wsparcie w zakresie wyboru dostawcy oraz przygotowania umowy na wykonanie usługi transportowej.²⁵ Ponadto, obowiązująca aktualnie umowa ramowa zapewnia Siłom Zbrojnym dostarczenie przez kontraktora statku o minimalnej długości linii załadowniczej 1000 metrów i kontenerowców o pojemności minimalnej 500 kontenerów dwudziestostopowych.²⁶

3. Wykorzystanie outsourcingu do zabezpieczenia transportu PKW Irak i Czad

Wzrost znaczenia outsourcingu w obszarze zabezpieczenia potrzeb transportu i ruchu wojsk został w istotnym stopniu zdeterminowany przez zwiększające się zaangażowanie polskiego wojska w operacje typu ekspedycyjnego. Dotyczy to w głównej mierze strategicznego transportu lotniczego i morskiego, które są obecnie podstawowymi rodzajami transportu wykorzystywanymi w operacjach dalekiego zasięgu.

Analizując operację przemieszczenia sił i środków pierwszej zmiany PKW Irak w lecie 2003 roku, A. Słodczyk i A. Polowy piszą: „W rejon misji skierowano ponad 700 kontenerów 20' z wyposażeniem i zapasami oraz prawie 800 jednostek sprzętu. Po sformowaniu i wyposażeniu kontyngentu należało go przemieścić w rejon operacji. Transport takiej ilości sił i środków na taką odległość nie był nigdy realizowany przez SZ RP. Mimo, że przewoźnik był kontraktowany i finansowany przez stronę amerykańską, zakres problemów, jaki należało rozpatrzyć i uwzględnić przy realizacji zadania był olbrzymi. Przemieszczenia

²³ *Umowy ramowe*, <http://www.stirw.wp.mil.pl/Programy/UMOWY%20RAMOWE.pdf> (14.07.2011).

²⁴ Spośród państw członkowskich NATO własne środki transportu morskiego posiadają jedynie: Dania, Niemcy Stany Zjednoczone i Wielka Brytania.

²⁵ *Program AMSCC*, <http://www.stirw.wp.mil.pl/Programy/AMSCC.pdf> (14.07.2011).

²⁶ *Umowy ramowe*, <http://www.stirw.wp.mil.pl/Programy/UMOWY%20RAMOWE.pdf> (14.07.2011).



Logistyka - nauka

sprzętu i środków materiałowych dokonano drogą morską i lotniczą do Kuwejtu (natomiast ludzi tylko transportem lotniczym), a następnie transportami drogowo-kolejowymi w rejon odpowiedzialności międzynarodowej dywizji”.²⁷ Transport personelu w kolejnych rotacjach oraz uzupełnianie środków materiałowych z kraju w ramach mostu powietrznego realizowane były w przeważającej części przez stronę amerykańską,²⁸ przy wykorzystaniu zarówno środków transportowych Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych, jak również outsourcingu. Ponadto realizując proces zabezpieczenia logistycznego PKW korzystano z samolotów An-124, kontraktowanych w ramach programu SALIS oraz statków powietrznych polskiego wojskowego lotnictwa transportowego (samoloty C-295 CASA i Tu-154M). Szef szkolenia polskich Sił Powietrznych podsumowując realizację zadań transportu powietrznego ocenił, że strona amerykańska przetransportowała w latach 2003-2008 ok. 83% składu osobowego PKW Irak i aż 97% wszystkich ładunków przewiezionych transportem powietrznym.²⁹ Zgodnie z zawartymi umowami, strona amerykańska partycypowała również w zabezpieczeniu logistycznym operacji wycofania PKW po zakończeniu misji w 2008 roku, czarterując między innymi statki do przewozu uzbrojenia i sprzętu wojskowego. Ogółem, w latach 2003-2008 transportem morskim w 16 rejsach przewiezionych zostało 1470 jednostek sprzętu i 1130 kontenerów.³⁰ W wyniku doświadczeń z PKW Irak, Siły Zbrojne RP zdywersyfikowały dostępne źródła w zakresie transportu strategicznego, rozszerzając zakres wykorzystania outsourcingu w tym obszarze. W marcu 2008 roku Siły Zbrojne RP przystąpiły do programu AMSCC (tzw. program grecki) ułatwiającego pozyskiwanie strategicznego transportu morskiego, a w lipcu tego samego roku Polska stała się członkiem Europejskiego Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (MCCE).

Wnioski w zakresie zabezpieczenia transportowego misji irackiej zostały wykorzystane w procesie planowania i organizowania przemieszczenia PKW do Czadu w 2008 roku oraz powrotu tego kontyngentu do kraju dwa lata później. Misja polskiego kontyngentu w Czadzie, prowadzona w ramach operacji Unii Europejskiej EUFOR Tchad / RCA, a następnie (od 15.03.2009 roku) misji ONZ MINURCAT, była szczególnym wyzwaniem dla wojskowej logistyki. Była to pierwsza operacja o tak dużej skali i wysokim

²⁷ Słodczyk A., Polowy A., *Zabezpieczenie logistyczne polskich kontyngentów wojskowych w Iraku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej”, 2008, nr 3A(72), s. 132.

²⁸ Tamże, s. 133.

²⁹ Czaban A., *Transport powietrzny w zabezpieczeniu polskich kontyngentów wojskowych w Iraku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej”, 2008, nr 3A(72), s. 120.

³⁰ *Zabezpieczenie logistyczne operacji „Iraqi Freedom”* [w:] *Wojskowe doświadczenia z operacji „Iracka Wolność”*, <http://www.mon.gov.pl/pl/artukul/5895> (18.07.2011).



stopniu trudności, za zabezpieczenie której w całości odpowiadali polscy logistycy.³¹ Jednym z najtrudniejszych elementów tego zadania było zabezpieczenie transportowe. „Oddalenie rejonu misji oraz specyficzne warunki terenowe i klimatyczne na teatrze działań były zasadniczymi czynnikami determinującymi przemieszczenie żołnierzy i sprzętu PKW Czad do rejonu misji. Żołnierze, (...) sprzęt Inżynieryjnej Grupy Przygotowawczej oraz śmigłowce wraz z osprzętem zostały przemieszczone transportem lotniczym do stolicy Czadu N’Djameny. Pozostały sprzęt i kontenery przetransportowane zostały drogą morską do Kamerunu, a następnie transportem kombinowanym (kolejowym i drogowym do Abeche i Iriby). Samoloty AN-124 „Ruslan” zostały zakontraktowane przez Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk w ramach programu SALIS”.³² Outsourcing usług transportowych wykorzystywany był również do przemieszczenia sprzętu PKW Czad na teatrze działań. Część sprzętu, po wylądowaniu w porcie Douala w Kamerunie, została przetransportowana koleją do miejscowości N’Gaoundere. Następnie sprzęt ten został przewieziony transportem drogowym do Iriby przez cywilnego kontraktora, francuską firmę Daher korzystającą z lokalnych (kameruńskich i czadyjskich) kooperantów.³³ Po zakończeniu misji PKW w Czadzie, zarówno transport lotniczy personelu, jak i transport morski uzbrojenia i sprzętu wojskowego realizowany był środkami kontraktorów cywilnych, na koszt ONZ. Sprzęt wycofywany z kontyngentu został przemieszczony transportem drogowym do libijskiego portu Benghazi oddalonego od Iriby o około 2 100 kilometrów, a następnie transportem morskim do Szczecina.³⁴

Misja PKW w Czadzie była ważnym sprawdzianem dla polskiej logistyki wojskowej. Jednym z podsystemów logistycznych odgrywających kluczową rolę w tej operacji był podsystem transportu i ruchu wojsk. Misja w Czadzie pozytywnie zweryfikowała zdolności tego podsystemu w zakresie planowania i organizowania wsparcia operacji ekspedycyjnych dalekiego zasięgu w trudnych warunkach terenowych i klimatycznych, przy bardzo ograniczonej infrastrukturze transportowej na teatrze działań. Pozwoliła jednocześnie wzbogacić doświadczenia w tym obszarze zdobyte podczas operacji irackiej. Cechą charakterystyczną misji w Czadzie było bardzo szerokie wykorzystanie outsourcingu usług

³¹ W zabezpieczeniu logistycznym PKW Irak, a obecnie PKW Afganistan w znacznym stopniu wykorzystywany jest system wsparcia na teatrze organizowany przez Stany Zjednoczone.

³² Lis A., Szkoda A., *Zabezpieczenie logistyczne PKW Czad w ramach operacji EUFOR Tchad / RCA*, „Biuletyn Informacyjny Zarządu Okręgowego Towarzystwa Wiedzy Obronnej w Bydgoszczy”, 2009, nr 3, s. 8-9.

³³ Szerzej na temat przemieszczenia uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) na teatrze działań patrz m.in.: Bernabiuk P., *Afrykańska droga*, „Polska Zbrojna”, 2008, nr 39, s. 14-17; Brylonek M., *PKW w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*, „Przegląd Logistyczny”, 2008, nr 4, s. 7-8; Kępczyński A., *Wyzwania logistyczne operacji w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*, „Przegląd Logistyczny”, 2008, nr 4, s. 12-13.

³⁴ http://www.pkwc Chad.wp.mil.pl/pl/10_233.html (18.07.2011).



transportowych, zarówno w zakresie transportu strategicznego, jak również zabezpieczenia transportu i ruchu wojsk na teatrze.

Podsumowanie

Usługi transportowe w zakresie transportu lotniczego, kolejowego i morskiego są jednym z kluczowych obszarów objętych systemem kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej. Znaczenie outsourcingu w obszarze zabezpieczenia potrzeb transportu i ruchu wojsk zostało, w istotnym stopniu, zdeterminowane przez zwiększające się zaangażowanie polskiego wojska w operacje typu ekspedycyjnego. W artykule dokonano analizy założeń doktrynalnych obowiązujących w NATO w zakresie kontraktowania usług transportowych na rynku cywilnym. Podjęto próbę określenia zakresu wykorzystania outsourcingu do zabezpieczenia potrzeb transportowych Sił Zbrojnych RP. Wskazano programy outsourcingu kontraktowego i kapitałowego wykorzystywane przez polskie wojsko w tym obszarze. Zidentyfikowano też przykłady wykorzystania kontraktorów cywilnych do przemieszczenia sił i środków Polskich Kontyngentów Wojskowych w Iraku i Czadzie.

Reasumując należy podkreślić, że Siły Zbrojne RP mają pozytywne doświadczenia w zakresie korzystania z outsourcingu usług transportowych. Obszar ten jest wskazywany przez ekspertów jako przykład właściwego wykorzystania źródeł zewnętrznych do uzupełnienia brakujących zdolności logistycznych. Na uwagę zasługuje dywersyfikacja źródeł pozyskiwania środków transportowych, zwłaszcza w obszarze transportu lotniczego, oraz aktywny udział polskiego wojska w programach międzynarodowych. Przyjęte rozwiązania gwarantują dostęp do środków transportowych o pożądanym parametrach w wymaganym czasie, a jednocześnie zapewniają wysoki stopień elastyczności w korzystaniu z usług transportowych.

Streszczenie

Celem głównym artykułu jest dokonanie analizy wykorzystania outsourcingu jako narzędzia zabezpieczenia potrzeb w zakresie transportu i ruchu wojsk w operacjach typu ekspedycyjnego prowadzonych przez Siły Zbrojne RP. Artykuł złożony jest z trzech części. W części pierwszej dokonano analizy założeń doktrynalnych obowiązujących w NATO w zakresie kontraktowania usług transportowych na rynku cywilnym. W drugiej – podjęto próbę zidentyfikowania zakresu wykorzystania outsourcingu do zabezpieczenia potrzeb



transportowych Sił Zbrojnych RP. W trzeciej – wskazano przykłady wykorzystania kontraktorów cywilnych do przemieszczenia sił i środków Polskich Kontyngentów Wojskowych w Iraku i Czadzie.

Outsourcing of transportation services in military expeditionary operation: tha Polish Armed Forces' lessons learned

Summary

The aim of the paper is to analyse the use of transport services outsourcing in military expeditionary operations conducted by the Polish Armed Forces (PAF). The paper consists of three parts. The first one reveals the NATO regulations on contracting out transport services. The second one makes an attempt to identify the scope of transport services acquired by the PAF on the civilian market. The third one presents the examples of such services contracted out in order to deploy troops and equipment of Polish military contingents to Iraq and Chad.

Literatura

1. *Allied Host Nation Support Doctrine & Procedures AJP-4.5(A)*, NATO Standardization Agency, May 2005. <http://www.nato.int/docu/stanag/ajp45/ajp45.htm>
2. *Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4(A)*, NATO Standardization Agency, December 2003. <http://www.nato.int/docu/stanag/ajp4/ajp4.htm>
3. *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine AJP-4.4(A)*, NATO Standardization Agency, December 2005. <http://www.nato.int/docu/stanag/ajp44/ajp44.htm>
4. Bernabiuk P., *Afrykańska droga*, „Polska Zbrojna”, 2008, nr 39, s. 14-17.
5. Brylonek M., *PKW w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*, „Przegląd Logistyczny”, 2008, nr 4, s. 4-10.
6. Czaban A., *Transport powietrzny w zabezpieczeniu polskich kontyngentów wojskowych w Iraku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej”, 2008, nr 3A(72), s. 119-131.
7. *Doktryna transportu i ruchu wojsk Sił Zbrojnych RP (DD/4.4)*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2007. http://www.stirw.wp.mil.pl/nowa_strona_1.htm
8. Ficoń K., *Dwie wojny dwie logistyki*, „Kwartalnik Bellona”, 2009, nr 1, s. 175-183.
9. Kępczyński A., *Wyzwania logistyczne operacji w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej*, „Przegląd Logistyczny”, 2008, nr 4, s. 11-16.
10. *Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2008. Koncepcja stanowi załącznik do *Decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. Urz. MON 2008, nr 14, poz. 175 z późn. zm.



11. Lis A., *Military outsourcing in Poland: Lessons learned and prospects for further development*, Referat wygłoszony podczas X Seminarium Naukowego Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów pt. *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, Zakopane 20-21.06.2011 (referat złożony do publikacji pokonferencyjnej).
12. Lis A., *Perspektywy i uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług dla sił zbrojnych w Polsce* [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 255-264.
13. Lis A., Szkoda A., *Zabezpieczenie logistyczne PKW Czad w ramach operacji EUFOR Tchad / RCA*, „Biuletyn Informacyjny Zarządu Okręgowego Towarzystwa Wiedzy Obronnej w Bydgoszczy”, 2009, nr 3, s. 5-15.
14. MacDonald P., *Economics of military outsourcing*, The University of York, York 2010. http://etheses.whiterose.ac.uk/1178/1/MacDonald_-_Economics_of_Military_Outsourcing.pdf
15. *Modes of multinational logistic support AJP 4.9*, NATO Standardization Agency, November 2005.
16. Słodczyk A., *Challenges in logistic support for Polish Armed Forces*, United States Army War College, Carlisle Barracks 2010.
17. Słodczyk A., Polowy A., *Zabezpieczenie logistyczne polskich kontyngentów wojskowych w Iraku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej”, 2008, nr 3A(72), s. 132-142.
18. Szafran H., *Wsparcie pobytu i działań wojsk sojusznicznych na terytorium Polski (Host Nation Support)*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2000.
19. Szafran H., *Wsparcie wojsk NATO na terytorium Polski (Host Nation Support)*, rozprawa doktorska, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003.
20. Skarżyński M., *Outsourcing militarny*, „Kwartalnik Bellona”, 2008, nr 1, s. 168-174.
21. Zakrzewski L., Wiśniewski R., Lis A., *Obowiązki państwa gospodarza*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, 2002, nr 11.

Netografia

1. <http://etheses.whiterose.ac.uk>
2. <https://www.mcce-mil.com>
3. <http://www.mon.gov.pl>
4. <http://www.nato.int>
5. <http://www.pkwcza.wp.mil.pl>
6. <http://www.stirw.wp.mil.pl>