

**OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH REALIZOWANYCH W SZ RP  
NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH ZADAŃ WYKONYWANYCH  
PRZEZ INSPEKTORAT WSPARCIA SZ RP**

**THE OUTSOURCING OF LOGISTIC SERVICES IN CASE OF SELECTED TASKS  
PERFORMED BY INSPECTORATE OF ARMED FORCES SUPPORT FOR THE  
POLISH ARMED FORCES**

**Maciej KAŻMIERCZAK**

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki

**Streszczenie**

Outsourcing należy do najważniejszych trendów w restrukturyzacji współczesnych organizacji, w tym również w sferze logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Ukierunkowanie nowoczesnej i profesjonalnej armii na „odchudzenie” i szybkie reagowanie na potrzeby operacyjnych jednostek wojskowych powoduje konieczność znacznego zmniejszenia zapasów oraz powierzenie szerokiego zakresu zadań, które do tej pory wykonywała własnymi siłami, wyspecjalizowanym usługodawcom.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, kontraktowanie usług logistycznych, magazynowanie, Siły Zbrojne RP, terytorialny system zabezpieczenia logistycznego wojsk.

**Abstract**

The outsourcing is one of the most important trends of contemporary organisations reconstructing. This applies also for the logistics of the Polish Armed Forces. The modern and professional army tends to be “leaner” and more reactive for the needs of the operational military units. These factors impose a significant stock reduce and contracting out the tasks which were hitherto fulfilled using own potential.

**Key words:** outsourcing, contracting of logistics services, warehousing, Polish Armed Forces, territorial logistics support system of armed forces.

**Wstęp**

Outsourcing należy niewątpliwie do najważniejszych trendów w restrukturyzacji współczesnych organizacji, w tym również w sferze logistyki Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Ukierunkowanie nowoczesnej i profesjonalnej armii na „odchudzenie” i szybkie reagowanie na potrzeby operacyjnych jednostek wojskowych powoduje konieczność znacznego zmniejszenia zapasów oraz powierzenie szerokiego zakresu zadań, które do tej pory wykonywała własnymi siłami, wyspecjalizowanym usługodawcom.

Potencjał logistyczny SZ RP zakładał pełną ich samowystarczalność w sferze zaspokojenia wewnętrznych potrzeb. Jednakże zmiany organizacyjne, strukturalne i lokalizacyjne SZ RP oraz liczna wymiana doświadczeń z innymi armiami państw Paktu Północnoatlantyckiego (NATO), jak również zaangażowanie Polski w misje poza granicami

kraju dowodzą, że dalsze trwanie przy dotychczasowych rozwiązaniach jest niecelowe zarówno pod względem organizacyjnym, jak i ekonomicznym. Ponadto dbałość o właściwe wykorzystanie środków publicznych narzuca konieczność dokonania przeglądu rozwiązań organizacyjno-prawnych umożliwiających przejrzystość i racjonalizację wykorzystania funduszy przeznaczonych na zabezpieczenie funkcjonowania sił zbrojnych.

Efektem powyższego jest m.in. próba przekazania na zewnątrz zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością sił zbrojnych, a będących różnymi formami działalności usługowej, czyli kontraktowania usług poza SZ RP<sup>1</sup>.

Słowo outsourcing pochodzi z języka angielskiego, jest połączeniem trzech słów (*outside* – reusorce – using). Słowo *outside* znaczy „na zewnątrz”, *reusorce* oznacza „zasób”, *using* – „korzystanie”. W języku polskim termin outsourcing jest definiowany jako „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”<sup>2</sup>. Podstawowym i najważniejszym założeniem outsourcingu jest przekazywanie firmie zewnętrznej wykonania elementów działań np. produkcyjnych, które wykonają to w sposób szybszy, tańszy i lepszy.

Outsourcing często definiowany jest jako *przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym*<sup>3</sup> lub jako *przedsięwzięcia mające na celu wydzielenie funkcji realizowanych dotychczas przez przedsiębiorstwo ze struktury organizacji i realizację tych czynności w bardziej efektywny sposób przez inne podmioty gospodarcze*<sup>4</sup>.

Z powyższego wynika, iż outsourcing jest to wykorzystywanie obcych firm zewnętrznych, które wykonają zlecone zadania w sposób lepszy, szybszy oraz tańszy w stosunku do własnego wytwarzania. Wykorzystanie podwykonawców przez firmy, które stosują outsourcing wpływa m.in. na redukcję kosztów, poprawę jakości swoich wyrobów, zwiększenia asortymentów oraz wzrost konkurencyjności na rynku.

Początkowym celem outsourcingu była przede wszystkim redukcja kosztów poprzez likwidację zbędnych bądź nieefektywnych organów. Następnie zwiększono jego rolę poprzez niepodejmowanie ryzykownych działań związanych ze zmianą technologii, bądź skoncentrowanie uwagi na podstawowej działalności przedsiębiorstwa.

Zatem outsourcing jest przede wszystkim działaniem strategicznym, tzn. o długookresowym oddziaływaniu. Z tych względów nie zalicza się on do krótkoterminowych zleceń na wykonanie usług przez zewnętrznych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa. Różnica pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zleceniem polega głównie na tym, że outsourcing powoduje przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności przedsiębiorstwa i zbudowanie trwałych relacji partnerskich z innymi podmiotami gospodarczymi<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Decyzja nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. Urz. MON Nr 14, poz. 175) z późn. zm.

<sup>2</sup> M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 53.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>4</sup> E. Golemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010 s. 129.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 14-15.

## Podstawowe cele i mechanizmy usług logistycznych w systemie logistycznym Sił Zbrojnych RP

Zmiany, jakie od pewnego czasu zachodzą w polskiej armii związane m.in. z jej uzawodowieniem, skłoniły, a nawet można powiedzieć, iż wymusiły na decydentach politycznych i wojskowych dokonanie zmian w zakresie funkcji pomocniczych. Wprowadzenie armii zawodowej wiąże się z redukcją stanów osobowych i przesuwaniem kadry zawodowej ze struktur logistycznych w struktury operacyjne, jednak nadal utrzymywane są struktury logistyczne, które są rozbudowane, a tym samym generują koszty, które znacznie obciążają budżet sił zbrojnych w zakresie gospodarczo-finansowym. Jednocześnie potencjał ludzki wykorzystywany jest do bardzo prozaicznych i prostych zadań jakimi są np.: obsługa kuchni lub prace porządkowe.

Outsourcing usług logistycznych pozwala na koncentrację w jednostkach wojskowych sił i środków na realizację podstawowych i zasadniczych zadań, jakim jest realizacja zadań operacyjno-szkoleniowych<sup>6</sup>.

Outsourcing logistyczny możemy też nazwać logistyką kontraktową, ponieważ polega on na współpracy z zewnętrznym operatorem logistycznym na podstawie umowy czyli kontraktu. W związku z tym, iż definicji terminu *logistyka* jest bardzo dużo i różnie są one interpretowane, to zakres funkcji *outsourcingowych* też może być różny zaczynając od usług transportowych, poprzez dostawy, magazynowanie, zarządzanie przepływem informacji, a kończąc na kontroli ww. procesów.

Tak jak w przedsiębiorstwach cywilnych, również i w wojsku outsourcing stosowany jest wtedy, gdy zasoby zewnętrzne posiadają wyższą jakość i są znacznie tańsze od zasobów wewnętrznych, które posiadamy.

W początkowej fazie proces wdrażania outsourcingu wymaga szczegółowego przygotowania i jest bardzo złożony, co związane jest przede wszystkim z określeniem przez zleceniodawcę zakresu i rodzaju usług, jakie ma świadczyć firma zewnętrzna. Cały proces winien być wdrażany etapowo, ze szczególnym ujęciem w umowie outsourcingowej zakresów poszczególnych etapów. Dokładnie przedstawienie wszystkich warunków kontraktu jest bardzo istotne, ponieważ umowa taka jest zwykle długookresowa i wiąże ze sobą firmy na wiele lat.

W SZ RP outsourcing może być kontraktowany przez cztery podstawowe formy<sup>7</sup>:

- umów rocznych jednorazowych;
- umów wieloletnich – tzw. kontraktów długoterminowych;
- umów ramowych zawieranych do czterech lat;
- umów uśpionych czyli kontraktów długoterminowych, które realizowane będą w razie potrzeby, jednakże w tym przypadku generować będzie to koszty dla wojska w związku z utrzymywaniem stałej gotowości do realizacji usługi przez firmę, która taki kontrakt podpisała.

---

<sup>6</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011, s. 52

<sup>7</sup> Ibidem, s. 54.

Ponadto ze względu na cel wydziałania funkcji, outsourcing możemy różnicować podmiotowo – uwzględniając potrzeby, wymagania, warunki funkcjonowania jednostek wojskowych, dla których usługi będą świadczone oraz przedmiotowo – wg rodzaju świadczonych usług, formy podporządkowania wyodrębnionej działalności i trwałości.

W ramach outsourcingu wyróżniamy pięć podstawowych grup celów wydziałania działalności<sup>8</sup>:

- cele rynkowe – poprawa konkurencyjnej pozycji firmy, zwiększenie skali działalności, a także dywersyfikacja lub koncentracja działalności;
- cele strategiczne – zamiar skoncentrowania uwagi na działalności strategicznej, zwiększenie swobody strategicznej oraz zwiększenie skuteczności i efektywności;
- cele organizacyjne – uproszczenie procedur oraz struktur oraz odchudzenie struktury organizacyjnej;
- cele motywacyjne – rozwój przedsiębiorczości, silniejsza motywacja i obiektywizm wyników ekonomicznych;
- cele ekonomiczne – zwiększenie przychodów, poprawa wyników ekonomicznych ograniczenie ryzyka i redukcja kosztów.

Siły zbrojne ze względu na swoją specyfikę wytworzyły inne, niż w przypadku firm komercyjnych, cele outsourcingowe i nie chodzi tu o zmianę nazw, gdyż te pozostają takie same. I tak w wojsku celem ekonomicznym jest możliwa do osiągnięcia redukcja kosztów w funkcjonowaniu jednostek wojskowych; przy celach organizacyjnych przekazanie funkcji usługobiorcy ma za zadanie zmniejszenie struktur organizacyjnych; w celach motywacyjnych ważnym elementem jest osiąganie obiektywnych wyników finansowych. Jednakże największe korzyści winny być osiągnięte w zakresie celów strategicznych, wśród których najważniejszym jest zwiększenie swobody efektywności oraz skuteczności działań, a także możliwość skoncentrowania się na celach strategicznych.

Zastosowanie outsourcingu w wojsku związane jest ze specyficznymi potrzebami jednostek wojskowych, które oprócz zasobów i usług powszechnie stosowanych w przedsiębiorstwach cywilnych, wymagają również świadczenia usług zarezerwowanych typowo dla wojska.

W ramach oddzielenia w jednostkach wojskowych funkcji gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych, duże znaczenie nadano outsourcingowi logistycznemu, dzięki któremu, jak zakładano, uda się uzyskać wzrost efektywności dzięki obniżaniu lub całkowitej redukcji kosztów stałych.

Do obszarów outsourcingu w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk należą m.in: serwisowanie i obsługa sprzętu wojskowego (SpW), uzbrojenia, utylizacja środków bojowych, raketowych, materiałów pędnych i smarów, odpadów weterynaryjnych, gromadzenie i utrzymywanie zapasów żywności, umundurowania, produktów naftowych, zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk, w tym żywienie systemem zleconym tzw. catering czy usługi pralnicze i naprawcze.

W dzisiejszych czasach outsourcing wiązany jest z takimi dziedzinami i technologiami, które wymagają od firmy dużych nakładów finansowych. To co dla zleceniodawcy jest

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 55.

kosztem dla usługobiorcy stanowi jednocześnie także zysk. Reguła ta wpływa na poprawę efektywności procesów, ponieważ niejednokrotnie brak czasu, zasobów ludzkich i odpowiednich narzędzi w danej firmie nie pozwala na odpowiednią kontrolę. Odnosi się to także do procesów, które ze względu na swój wysoki koszt ograniczają inwestowanie w nie, co może wynikać z uwarunkowań wewnętrznej polityki firmy.

Państwa członkowskie NATO zawierają indywidualnie, wg potrzeb, umowy cywilno-wojskowe z firmami zewnętrznymi, które zapewniają siłom zbrojnym zaopatrzenie, a także usługi w zakresie zabezpieczenia logistycznego kontyngentów w misjach i operacjach pokojowych oraz stabilizacyjnych<sup>9</sup>.

Zakres świadczonych usług jest zróżnicowany na co wpływ mają uwarunkowania polityczne i kulturowe danego państwa. Decyzja, co do wyboru usługobiorcy, może wynikać nie tylko z niższej ceny wykonania zleconej usługi, ale także z jakości jej wykonania (większego doświadczenia oraz wyższych kwalifikacji pracowników, zastosowania odpowiedniego sprzętu). W Polsce jednostki wojskowe wykorzystują outsourcing m.in. w usługach transportowych, remontowych, informatycznych, ochronie obiektów, żywieniu stanów osobowych np.: na poligonach lub podczas szkolenia żołnierzy zawodowych<sup>10</sup>.

Mając na uwadze, iż wojsko to znaczący uczestnik rynku, firmy cywilne doskonale zdają sobie sprawę, iż współpraca może być długofalowa. Jednak rozpatrując funkcjonowanie firmy outsourcingowej należy pamiętać, iż działa ona w pewnym określonym środowisku, co pozwala zauważyć jaką rolę może odgrywać otoczenie w realizacji jej działań w sektorze militarnym.<sup>11</sup>

Przy analizie funkcjonowania firmy outsourcingowej należy rozpatrzeć trzy podstawowe elementy tj. środowisko zewnętrzne (dalsze i bliższe) oraz wewnętrzne.

Otoczenie dalsze (makro) – to takie otoczenie, na które przedsiębiorcy nie mają wpływu i muszą się do niego przystosować. Firma która podpisze umowę z konkretną armią musi się do tego otoczenia przystosować. Warunkami takimi są systemy prawne, warunki demograficzne, warunki klimatyczne, ekonomiczne, technologiczne.

Otoczenie bliższe (mikro), to takie, w którym przedsiębiorca jest ściśle powiązany z podmiotami, którymi są dostawcy, konkurenci i klienci. Działanie tych podmiotów wpływa na funkcjonowanie firmy w danym sektorze i na danym rynku, a sama firma wpływa na ww. podmioty.

Jak każde przedsiębiorstwo, czy to produkcyjne, czy usługowe, tak i firmy outsourcingowe wiedzą, iż aby zdobyć jak najlepszą pozycję na rynku należy konkurować i rywalizować. Najlepiej pozyskuje się nowych zleceniodawców poprzez konkurencję cenową, poszerzanie działalności o nowe usługi, reklamę. Istnieją jednak czynniki, które mogą wzmacniać lub niestety i osłabiać siłę przetargową firm outsourcingowych w stosunku do armii. Do czynników tych zaliczyć można np.<sup>12</sup>:

- wybór konkretnej branży sił zbrojnych – daje to firmie możliwość, aby dostosować

<sup>9</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług...*, op. cit., s. 91.

<sup>10</sup> S. Smyk, *Rola zewnętrznych oferentów usług logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej*, AON, Warszawa 2007, s. 69.

<sup>11</sup> E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 47-48.

<sup>12</sup> Ibidem.

się do szczególnych wymagań dotyczących usługi;

- pozycja przetargowa MON, która zależy od wolumenu nabywczego, poziomu monopolizacji, jakości i zakresu usług;
- przywiązanie nabywcy – podpisane już umowy z danym odbiorcą na dłuższy okres i na specjalistyczne usługi prawie zawsze jest tańsze i bardziej opłacalne, niż pozyskiwanie nowego klienta i dostosowywanie się na nowo do innej specyfiki, oferty i obsługi.

Polska armia po wstąpieniu w struktury NATO nieprzerwalnie przechodzi transformacje, co przekłada się na zmianę i wprowadzanie nowych rozwiązań w logistyce. Najbardziej widocznym przykładem nowego podejścia do realizowanych zadań logistycznych jest wprowadzenie w roku 2008 systemu kontraktowania usług logistycznych poza SZ RP<sup>13</sup>.

Współpraca wojskowa z firmami cywilnymi jest ściśle określona w aktach prawnych wydanych zarówno przez ministerstwo obrony, jak i finansów. Do dokumentów tych należą: Ustawa *prawo zamówień publicznych*<sup>14</sup>, *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4(B)*<sup>15</sup>, Ustawa *o ochronie informacji niejawnych*<sup>16</sup>, Decyzja nr 258/MON *w sprawie powołania resortu zespołu ds. wdrażania systemu kontraktowania usług poza SZ RP*<sup>17</sup>, Decyzja nr 318/MON *w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza SZ RP*<sup>18</sup>, Ustawa *o systemie zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa*<sup>19</sup>. Każdy z ww. dokumentów nakłada na SZ RP określone zadania, które narzucają pewne działania przy wyborach oferentów oraz w czasie realizacji i trwania umowy.

Ustawa *prawo zamówień publicznych* jest jednym z aktów prawnych, które określa tryb i formę udzielania zamówień. Ustawa ta zapewnia firmom cywilnym, które mają zamiar złożyć ofertę przetargową, równe traktowanie przy wyborze oferenta na zasadach przyjętej uczciwej konkurencji. Aby należycie przeprowadzić postępowanie o udzielenie zamówienia należy dokonać pewnych czynności, do których najważniejszym jest należyte przygotowanie opisu zamówienia oraz jego oszacowanie, które jest podstawowym elementem SIWZ.

Należyte przygotowanie postępowania możliwe jest w sytuacji bardzo dobrej znajomości rynku danego przedmiotu zamówienia, co wiąże się z analizą tego rynku. Na analizę rynku składają się nw. elementy:

- struktura, rozpiętość oraz liczba wykonawców;
- możliwości w zakresie bezpieczeństwa dostaw rynku krajowego i zagranicznego;
- rozwiązania techniczne;
- zastosowanie polityki cenowej i rabatów;

---

<sup>13</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług...*, op. cit., s. 109.

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r., *Prawo zamówień publicznych*, Dz. U. z 2013 poz. 907.

<sup>15</sup> *Doktryna logistyczna SZ RP DD/4(B)*, MON, CDiSz, Bydgoszcz, 2014, s. 29.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r., *o ochronie informacji niejawnych*, Dz.U. z 2010 r., nr 182, poz. 1228.

<sup>17</sup> Decyzja nr 258/MON z dnia 5 czerwca 2007 r., *w sprawie powołania resortowego zespołu ds. wdrażania systemu kontraktowania usług poza SZ RP*, Dz. Urz. MON nr 12, poz. 143 z późn. zm.

<sup>18</sup> Decyzja nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r., *w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza SZ RP*, Dz. Urz. MON nr 14 poz. 175 z późn. zm.

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 17 listopada 2006 r., *o systemie zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa*, Dz. U nr 235 z 2006 r., poz. 1700.

- warunki umowy;
- terminy i warunki gwarancyjne;
- niewygórowane wysokości wniesienia wadium oraz zabezpieczenie należytego wykonania umowy.

Uzyskanie odpowiedzi, które będą wynikiem zastosowania odpowiednich narzędzi wobec ww. elementów analizy warunkuje poprawność postępowania zamawiającego, ponadto pozwala przypuszczać, iż postępowanie odbędzie się bez przeszkód i nic nie zakłóci realizacji podpisanej umowy.

*Doktryna logistyczna SZ RP DD/4(B)*, to dokument doktrynalny na szczeblu narodowym o charakterze trwałym dostosowany do dzisiejszych realiów militarnych, ekonomicznych i politycznych. Podczas opracowywania dokumentu wzięto już pod uwagę stan rozwoju sił zbrojnych, dodatkowo w *Doktrynie* zawarto sposób kontraktowania usług, czyli zawieranie umów cywilno-prawnych, które opierają się na zasadach obowiązujących w kodeksie cywilnym oraz wewnętrznych wytycznych Ministra Obrony Narodowej.

Ustawa o ochronie informacji niejawnych, stosuje się w przypadku zawierania umów, które mają strategiczny charakter dla wojska, lub które nie mogą być rozpowszechniane i upubliczniane. Przepisy ustawy obowiązują przedsiębiorców, którzy ubiegają się o zawarcie umowy i tych którzy mają taki zamiar. Same przedsiębiorstwa, które miały w przeszłości do czynienia z kontraktami w siłach zbrojnych, czy innych formacjach, dążą do tego, aby uzyskać poświadczenia bezpieczeństwa do odpowiednich klauzul: tajnych, poufnych bądź zastrzeżonych. Odbywa się to poprzez złożenie odpowiedniej ankiety do Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW)<sup>20</sup>.

W Decyzji nr 258/MON zawarte są zadania resortowego zespołu ds. *wdrażania systemu kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi*. Do zadań tych należą: sprecyzowanie potrzeb i określenie obszarów, które mają być zakontraktowane poza wojskiem, w tym musi zawierać się analiza kosztów oraz oszczędności związanych z realizacją umowy, koncepcja wdrażania usług poza SZ RP oraz szczegółowy harmonogram jej wdrożenia<sup>21</sup>.

Na mocy Decyzji nr 318/MON z dniem 01.07.2008 r., wprowadzony został system kontraktowania usług poza SZ RP. Decyzja posiada dwa załączniki: jednym jest *Koncepcja wdrażania w resorcie obrony narodowej systemu kontraktowania usług poza SZ RP*, drugim załącznikiem jest *Harmonogram wdrożenia koncepcji wdrażania systemu kontraktowania usług poza SZ RP*. W koncepcji przedstawiony jest podział wdrażania tego systemu na dwa etapy: Etap I – obejmował lata 2008-2012, miał na celu zdobywanie doświadczenia przez wojsko w zakresie współpracy z firmami zewnętrznymi, ale ze znacznym naciskiem na służbę żywnościową i żywienie stanów osobowych, co miało na celu analizowanie opłacalności outsourcingu. Etap II – to lata 2013-2018, gdzie daje się zauważyć wzrost zakontraktowanych usług z firmami zewnętrznymi nawet w obszarach dotychczas nigdy nie objętych outsourcingiem.

Opisane ww. dokumenty oraz ustawy, na pewno mają wpływ na całokształt funkcjonowania SZ RP w zakresie współpracy z firmami zewnętrznymi. Dokumenty, które

---

<sup>20</sup> Ibidem, s. 93.

<sup>21</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług...*, op. cit., s. 94.

już powstały, a także te, które powstaną w związku z dalszym rozwojem oraz poszerzaniem usług outsourcingowych, mają za cel nadać im cechy przejrzystości<sup>22</sup>.

Jedynie co może budzić jakiegokolwiek zastrzeżenia, to przepis w Ustawie o zamówieniach publicznych wskazujący na „najkorzystniejszą ofertę”. Ponieważ nie ma opisanych kryteriów tego przepisu, ani także nie ma podanej jej definicji, to zwyczajowo przyjmuje się, iż najkorzystniejsza oferta to ta z najniższą ceną, co tak naprawdę nie zawsze jest prawdą. W związku z tym, że trudno jest udowodnić, iż oferta z wyższą ceną jest korzystniejsza, a obawa przed posądzeniem o brak stronniczości i niekorzystny wybór dla wojska jest duża, to często wybiera się ofertę najniższą cenowo. W tym wypadku jakość usług jest odsunięta na dalszy plan, bardzo często przy zaniżonych wskaźnikach.

Przytoczone decyzje MON oraz akty prawne pozwalają na określenie kompetencji, praw i zakresu obowiązków podmiotom – SZ RP, jak i kontrahentom cywilnym. Jednocześnie należy pamiętać, że działając na rynku obie te strony podlegają wszystkim innym przepisom, które dotyczą tego obszaru i bezwzględnie muszą się do nich stosować<sup>23</sup>. Do takich dokumentów zaliczyć można Kodeks postępowania etycznego<sup>24</sup>, który określa zasady postępowania etycznego pracowników wojska oraz żołnierzy zawodowych, będących pracownikami podległymi pod MON, w kontaktach z osobami fizycznymi i prawnymi.

### **Outsourcing usług w zakresie tankowania oraz mycia pojazdów służbowych na podstawie kart paliwowych**

Zgodnie z przytoczoną definicją outsourcing polega na wydzieleniu z ogólnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa pewnych funkcji i przekazanie ich w realizację innym podmiotom gospodarczym.

W służbie materiałów pędnych i smarów (mps) najistotniejszym celem jest zapewnienie siłom zbrojnym paliwa i produktów naftowych niezbędnych do realizacji zadań związanych z prowadzeniem szkolenia i działań wojennych.

Restrukturyzacja armii, likwidacja służby zasadniczej, brak możliwości zatrudniania w systemie zmianowym pracowników cywilnych potrzebnych od obsługi stacji paliw i magazynów wojskowych, skłoniły SZ RP do przekazania tej funkcji na zewnątrz kontrahentom cywilnym. Korzystanie z kart paliwowych i możliwość tankowania na stacjach cywilnych przez całą dobę jest bardzo wygodne dla kierowców oraz dysponentów pojazdów, ale także poprawia zarządzanie parkiem samochodowym. Wpływa także na obniżenie kosztów oraz wydajność i komfort pracy kierowców.

Karty paliwowe przeznaczone są do tankowania pojazdów służbowych SZ RP na terenie Polski. Programem tym objęte są wszystkie jednostki i instytucje wojskowe, a o tym na jakich cywilnych stacjach pojazdy te mogą się tankować, możliwe jest dopiero po ogłoszeniu i wyłonieniu w drodze przetargu kontrahenta cywilnego.

Przykładem może być 4 Regionalna Baza Logistyczna (RBLog) we Wrocławiu, gdzie

---

<sup>22</sup> Ibidem, s. 95.

<sup>23</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług...*, op. cit., s. 96.

<sup>24</sup> Decyzja nr 125/MON z dnia 14 kwietnia 2011 r. w sprawie wprowadzenia kodeksu etycznego postępowania pracowników i żołnierzy, Dz. Urz. MON z 2011 r., nr 8 poz.100.



funkcjonuje program kart „Flota” od roku 2011. Pierwsza umowa została zawarta tylko i wyłącznie na usługę tankowania pojazdów służbowych na lata 2011-2013, natomiast druga umowa dodatkowo na usługę mycia i tankowania pojazdów służbowych. W obydwu przetargach wyłonionym usługodawcą jest firma Polski Koncern Naftowy Orlen z siedzibą w Płocku (PKN Orlen).

Realizacja umowy odbywa się z zachowaniem limitów rocznych zakupu, każdorazowe zwiększenie lub zmniejszenie ilości przedmiotu umowy wiąże się z podpisaniem odpowiednich aneksów<sup>25</sup>. Należy także nadmienić, iż w zawartej umowie określone są ściśle warunki realizacji, przedmiotu i wartości umowy, warunki płatności za faktury oraz kary umowne. Ewidencję i dystrybucję kart prowadzi sekcja materiałów pędnych i smarów RBLog. Sposób rozliczania usług przez jednostki wojskowe zawarty jest w Wytycznych Szefa IWsp SZ z dnia 11.08.2011 r., w *sprawie wdrożenia systemu tankowania pojazdów służbowych Sił Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej w komercyjnych stacjach paliw*.

Z przeprowadzonej analizy wynikającej ze współpracy SZ RP z PKN Orlen, wynika, że znacznie zmniejszyły się koszty ponoszone przez wojsko w związku z gospodarką paliwami. Wpływ na to ma na pewno, brak godzin nadliczbowych pracowników obsługujących stacje na terenie jednostek wojskowych, zmniejszenie zatrudnienia oraz brak przesłanek skutkujących zaborem mienia. Ponadto firmy cywilne są bardziej elastyczne niż instytucje wojskowe, np. zawierając umowy wieloletnie można uzyskać niejednokrotnie upusty cenowe oraz negocjować warunki gwarancji i dostaw<sup>26</sup>.

### **Outsourcing w służbie żywnościowej**

Sposób żywienia należy dostosowywać do otoczenia i preferencji klienta. Wstąpienie Polski do NATO, profesjonalizacja SZ RP, wykonywanie obowiązków, sposób i czas pełnienia służby, a także międzynarodowe ćwiczenia wojskowe wymusiły zmianę sposobu żywienia oraz wpłynęły na ich jakość.

Sposób żywienia oraz naliczanie należności racji żywnościowych regulują odpowiednie przepisy i rozporządzenia:

- przepisy o działalności służby żywnościowej z dnia 01.01.2013 r;
- rozporządzenie MON w *sprawie wyżywienia żołnierzy czynnej służby wojskowej z dnia 4.03.2011 r*<sup>27</sup>;
- rozporządzenie MON w *sprawie bezpłatnego wyżywienia żołnierzy zawodowych i kandydatów na żołnierzy zawodowych z dnia 11.12.2009 r*<sup>28</sup>.

Od roku 2010 w związku z likwidacją służby zasadniczej ilość żołnierzy zakwalifikowanych do bezpłatnego wyżywienia zmniejszyła się z 80 do 20 tys. Na dzień dzisiejszy określone jest, iż z bezpłatnego wyżywienia mogą korzystać wojskowe służby dyżurne, szkolący się na poligonach (powyżej 8 godzin dziennie), osoby pełniące dyżury

---

<sup>25</sup> Umowa nr 8/W/2013 z dnia 21.08.2013 r., zawarta pomiędzy PKN Orlen S.A, a Dowódcą 4 RBLog Wrocław.

<sup>26</sup> Materiały 4 RBLog Wrocław.

<sup>27</sup> Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w *sprawie wyżywienia żołnierzy czynnej służby wojskowej z dnia 4.03.2011 r*, Dz.U. z 2011 roku nr 63, poz 327

<sup>28</sup> Rozporządzenie MON w *sprawie bezpłatnego wyżywienia żołnierzy zawodowych i kandydatów na żołnierzy zawodowych z dnia 11.12.2009 r*, Dz.U. z roku 2009 nr 216 poz.1679.

bojowe, skoczki spadochronowi, załogi okrętów, itp. Uzawodowienie i transformacja armii, likwidacja kursów kucharzy w szkołach i centrach wojskowych zmusiła wojsko do wprowadzania innych rozwiązań. Jednym z nich jest outsourcing usług żywienia, którym zajmują się wyspecjalizowane podmioty gospodarcze zajmujące się tą działalnością<sup>29</sup>.

W roku 2009 zdecydowano się wprowadzić outsourcing żywienia jako program pilotażowy w 11 Dywizji Kawalerii Pancernej w Żaganiu, następnie do programu włączono jeszcze 8 jednostek, dzięki którym zdobywano wiedzę i doświadczenie w przedmiotowym zakresie. Były to jednostki: 10 Brygady Kawalerii Pancernej w Świętoszowie, Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Toruniu, Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia w Toruniu, Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki w Zegrzu, Centrum Szkolenia Sił Powietrznych w Koszalinie, 1 Baza Lotnictwa w Warszawie, Centrum Wsparcia Teleinformatycznego i Dowodzenia Marynarki Wojennej w Wejherowie, Oddział Specjalny Żandarmerii Wojskowej w Mińsku Mazowieckim. Były to jednostki, które z racji swojego przeznaczenia posiadały dość pokaźny stan osób żywionych<sup>30</sup>.

Programy pilotażowe w zakresie żywienia wprowadzane do jednostek wojskowych pozwoliły na określenie obszarów, na które należy zwrócić szczególną uwagę, aby w przyszłości system ten działał bez zarzutów. Elementami tymi są<sup>31</sup>:

- analiza ryzyka;
- analiza systemu formalno-prawnego, który jest podstawowym warunkiem wprowadzenia outsourcingu;
- opracowanie i wprowadzenie wytycznych, które winny zawierać minimalne wymagania dla osób związanych z żywieniem armii;
- system kontroli usługodawcy.

W IWsp SZ jednostką wojskowa, która jako jedna z pierwszych wprowadziła outsourcing żywienia był 2 Wojskowy Oddział Gospodarczy (WOG). Jak wszędzie miało to na celu zredukować koszty oraz, niestety, wiązało się to również z ograniczeniem zatrudnienia.

Na początku należało określić wymagania oraz skonkretyzować, jakie zasoby będą wykorzystane przez WOG w celu realizacji zadania. Były to zasoby ludzkie – kucharze, magazynierzy, pomoce kuchenne, kierownicy stołówek oraz zasoby materialne, jak urządzenia, transport czy materiały. Następnym etapem było określenie miejsca powstawania kosztów, które generowane są w wyniku pozyskiwania materiałów, ich magazynowaniem, wytworzenia oraz wydaniem posiłku. Kolejny etap to sprawdzenie zainteresowania oraz określenie wykonawców chętnych do współpracy, pod warunkiem stałej kontroli nad wykonywaniem zadań, co nie zawsze podoba się potencjalnym wykonawcom.

Jednym z rozwiązań w organizacji posiłków jest tzw. usługa *cateringowa*, która odpowiada nie tylko za przygotowanie dowóz i dystrybucję posiłków, ale także za przechowywanie próbek jedzenia, odbiór odpadów i należyty stan sanitarny obiektu. W SZ RP w najbliższym czasie planuje się, aby firmy cateringowe przeprowadzały również szkolenia kucharzy – żołnierzy zawodowych, co pozwoli być samowystarczalnym na szkoleniach poligonowych lub misjach poza granicami kraju.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> M. Kowalska-Sendek, *Podano do stołu*, Polska Zbrojna nr 42/2008, s. 39.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 40.

### Outsourcing w ochronie obiektów wojskowych

Na wprowadzenie do jednostek wojskowych firm prywatnych mających za zadanie ochronę obiektów wojskowych ustawodawca pozwolił już w roku 1997, czyli znacznie wcześniej niż w innych służbach logistycznych. Pozwoliła na to Ustawa o ochronie osób i mienia.<sup>32</sup>

Ochrona jednostek wojskowych oraz innych obiektów sił zbrojnych jest ściśle uregulowana ustawami i rozporządzeniami takimi jak:

- Ustawa o ochronie osób i mienia z dnia 22 sierpnia 1997 r.<sup>33</sup>;
- Ustawa o ochronie informacji niejawnych z dnia 05 sierpnia 2010 r.<sup>34</sup>;
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 19 czerwca 1999 r. w sprawie ochrony przez SUFO terenów, komórek i jednostek resoru Obrony Narodowej<sup>35</sup>;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 listopada 1998 r w sprawie szczegółowego trybu działań pracowników ochrony podejmowanych wobec osób znajdujących się w granicach chronionych obiektów i obszarów<sup>36</sup>;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 1998 r, w sprawie szczegółowych warunków i sposobu postępowania pracowników ochrony przy użyciu broni palnej<sup>37</sup>;
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 października 2011 r., w sprawie zasad uzbrojenia specjalistycznych uzbrojonych formacji ochronnych i warunków przechowywania oraz ewidencjonowania broni i amunicji<sup>38</sup>.

Trend zatrudniania cywilnych, w pełni wyposażonych wartowników z firm zewnętrznych przyspieszyło uzawodowienie armii oraz likwidację zasadniczej służby wojskowej, której żołnierze pełnili służbę wartowniczą. Choć coraz częściej można zauważyć, iż obiekty wojskowe ochraniają się przez specjalistyczne, uzbrojone formacje ochrony (SUFO) nie milkną echa, że wojsko wydaje publiczne pieniądze na to, co może robić samo czyli ochraniać. Niestety wbrew pozorom żołnierz na warcie generuje większe koszty aniżeli pracownik SUFO. Należy przy tym pamiętać, że Polska, tak jak inne państwa, posiada obiekty o znaczeniu strategicznym, to tam nadal wartownikami w tych obiektach są żołnierze,

<sup>32</sup> Ustawa o ochronie osób i mienia z dnia 22 sierpnia 1997 r. Dz. U z 2005 r. Nr 145, poz. 1221 z późn. zm

<sup>33</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>34</sup> Ustawa o ochronie informacji niejawnych z dnia 05 sierpnia 2010 r. Dz. U z 2010 r. Nr 182 poz. 1228.

<sup>35</sup> Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 19 czerwca 1999 r. w sprawie ochrony przez SUFO terenów, komórek i jednostek Resortu Obrony Narodowej, Dz. U z 1999 r. Nr 60, poz. 647 z późn. zm.

<sup>36</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 listopada 1998 r. w sprawie szczegółowego trybu działań pracowników ochrony podejmowanych wobec osób znajdujących się w granicach chronionych obiektów i obszarów, Dz. U z 1998 r., Nr 144, poz. 933.

<sup>37</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 1998 r., w sprawie szczegółowych warunków i sposobu postępowania pracowników ochrony przy użyciu broni palnej, Dz. U z 1998 r., Nr 86, poz. 543.

<sup>38</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 października 2011 r., w sprawie zasad uzbrojenia specjalistycznych uzbrojonych formacji ochronnych i warunków przechowywania oraz ewidencjonowania broni i amunicji, Dz. U z 1998 r., Nr 113, poz. 730 z późn. zm.

ponieważ firmy zewnętrzne nie mogą mieć do nich dostępu (np. budynki Sztabu Generalnego WP czy Ministerstwa Obrony Narodowej).

Przy ekonomicznych plusach outsourcingu w zakresie ochrony obiektów, takich jak wspomniany już brak zadań w zakresie szkoleń, administracji, wypłat, spostrzec możemy także minusy związane z powierzaniem zadań ochrony wyspecjalizowanym agencjom. Nie jest przecież tajemnicą, że firmy ochroniarskie wyłonione w drodze przetargu, gdzie największy nacisk kładzie się na cenę usługi, niekiedy nie dopełniają w dostateczny sposób swoich usług. Pracownicy tam zatrudniani bardzo często pracują na umowę-zlecenie, co nie sprzyja, aby zatrudniały się tam osoby młode, zdrowe i energiczne. Często pracownikami SUFO są emerytowani policjanci, wojskowi, których wiek może wskazywać, iż nie są oni tak profesjonalni jak osoby zatrudniane np. w innych państwach Sojuszu. Niesie to za sobą niebezpieczeństwo i dość poważne konsekwencje nawet dla samego pracownika. Wprowadzenie pracowników SUFO generuje jeszcze jedną złą sytuację na rynku pracy, ponieważ zwalniani są ludzie pracujący w OWC – w jednej chwili osoby zatrudnione na etatach pracowników wojska tracą pracę, pensje i brak jest perspektyw zatrudnienia ich na innych etatach w macierzystej jednostce wojskowej.

### **Outsourcing usług Sił Zbrojnych RP w transporcie i spedycji**

Transport i spedycja w SZ RP, to podstawowy element funkcjonowania logistyki. *Doktryna logistyczna SZ RP* definiuje transport i spedycję jako wieloszczeblowy, spójny układ sił i środków składający się z zadań organizacyjno-technicznych, które związane są nie tylko z przewozem i ruchem wojsk, ale także z osłoną techniczną sieci transportowych, pracami przeładunkowymi, które pozwolą na sprawne i terminowe wykonywanie zadań. Jest to system, który stanowi także ważny element transportowy naszego państwa<sup>39</sup>.

W SZ RP za realizację zadań związanych z ruchem i przemieszczaniem się wojsk odpowiadają poszczególne komórki i szefostwa. Są to:

- z obszaru strategicznego – odpowiada Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk - Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (STiRW-CKRW);
- z obszaru operacyjnego – komórki transportu i ruchu wojsk w DG RSZ i DO RSZ.
- z obszaru taktycznego – komórki transportu w Regionalnych Bazach Logistycznych;

Natomiast wykonawcami tych zadań są jednostki wojskowe oraz liniowe organy odpowiadające za transport i przemieszczanie się wojsk<sup>40</sup>.

Najważniejszymi zasadami, na których opiera się funkcjonowanie przedmiotowego przedsięwzięcia są:

- współodpowiedzialność SZ RP i cywilnych organów obronnych za zabezpieczenie infrastruktury transportowej oraz środków transportowych na potrzeby operacji wojskowych;
- współpraca dowódców wojskowych, organów administracji rządowej, samorządowej oraz przewoźników cywilnych w realizacji zadań;

<sup>39</sup> *Doktryna logistyczna...*, op. cit., s. 31.

<sup>40</sup> *Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk RP DD/4.4(B)*, MON CDiSz, Bydgoszcz, 2013, s. 15.

- pełne i efektywne wykorzystywanie środków transportu wojskowego jak i cywilnego;
- w pełni zabezpieczone przepływy informacji pomiędzy władzami wojskowymi, cywilnymi oraz innymi państwami biorącymi udział w operacjach i misjach w kraju i za granicą.

Jednym z obszarów, które mogą być przekazywane podmiotom zewnętrznym w celu realizacji zadań jest transport. Można wyszczególnić do tej pory zadania oraz firmy, które przejęły tę dziedzinę działalności wojskowej w odniesieniu do różnych gałęzi transportu:

- transport kolejowy – wynika z podpisania umów pomiędzy PKP CARGO S.A, a Szeferm IWspSZ<sup>41</sup>;
- transport lotniczy oraz morski – realizowany jest w ramach programów wielonarodowych NATO i UE;
- istnieją także umowy podpisane z podmiotami zewnętrznymi wyłonionymi w drodze przetargu. Są to umowy podpisane przez STiRW-CKRW np. na przewóz sprzętu oraz ludności.

Najważniejszym kontraktem, który został zawarty w roku 2008, był kontrakt podpisany pomiędzy MON, a Spółką Cargoforte na usługi celno-spedycyjne<sup>42</sup>. Kontrakt został zawarty w dniu 31.12.2008 r. na okres 4 lat czyli od roku 2009 do 2012. Firma ta przejęła obsługę celno-spedycją importowanego oraz eksportowanego sprzętu i uzbrojenia wojskowego, towarów niebezpiecznych, towarów podwójnego zastosowania, przesyłek kurierskich w przewozie morskim, lotniczym oraz lądowym. Był to na tyle poważny kontrakt, iż zasady współpracy pomiędzy MON a firmą Cargoforte zawarte zostały w dodatkowym dokumencie zwanym SOP (*Standardowe Procedury Operacyjne*), w którym szczegółowo określono zadania, jakie będą spoczywać na Usługobiorcy. Do zadań tych należało:

- realizacja zleceń spedycyjnych;
- składanie i rozpatrywanie reklamacji;
- obsługa celna;
- zbieranie oraz kompletacja dokumentów dla MON po wykonaniu zleceń;
- fakturowanie.

### **Zastosowanie outsourcingu w usługach pralniczych służby mundurowej**

Służba mundurowa nie tylko zajmuje się zaopatrywaniem wojska w przedmioty mundurowe, bieliznę, pościel, odzież ochronną, sprzęt ochrony osobistej, środki higieny lecz także realizuje szereg innych dodatkowych usług związanych z usługami kąpielowymi, fryzjerskimi, naprawczymi bądź pralniczymi<sup>43</sup>.

Jednym z wielu usług jakimi zajmuje się służba mundurowa to usługi pralnicze zabezpieczone w ramach podpisanej umowy z firmą zewnętrzną na zasadach outsourcingu.

W IWsp SZ umowę na usługę pralniczą przedmiotów umundurowania podpisała min.

---

<sup>41</sup> T. Jałowicz, *Nowe oblicze spedycji w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, zeszyty naukowe WSOWL, Nr 1 (155) 2010, s. 144

<sup>42</sup> Ibidem, s.145

<sup>43</sup> *Instrukcja o gospodarce w służbie mundurowej DD/4.21.2*, IWsp SZ, Bydgoszcz 2012.

w dniu 01.01.2014 r. Jednostka Wojskowa 4213 Wrocław (2 WOG). Przedmiotem tej umowy było:

- czyszczenie chemiczne z prasowaniem;
- pranie wodne z maglowaniem i prasowanie;
- naprawy krawieckie takie jak przyszywanie guzików, zerwanych kieszeni, cerowanie itp.

Przestrzeganie tych wymogów było ściśle zawarte w podpisanej umowie, gdzie znalazły się zapisy dotyczące m.in. środków, które mogą być użyte do prania wodnego np. specjalne środki, które nie mogą niszczyć warstw ochronnych munduru, niealergizujące, czy nie powodujące utraty kolorów. W zawartej umowie stwierdzono, iż Wykonawca usługi ponosi pełną odpowiedzialność materialną za powierzone mu przedmioty mundurowe do czasu odbioru przez przedstawiciela WOG, który sprawdzi czy dana usługa została wykonana należycie. Przedstawiciel jednostki sprawdza czy odebrane rzeczy są czyste bez widocznych plam i odbarwień, wykrochmalony, złożony i pogrupowany zgodnie z ustaleniami zawartymi w SIWZ.

Firmy zewnętrzne mające podpisane umowy na usługi pralnicze zdają sobie sprawę iż winny być profesjonalne i staranne w wykonywaniu swoich zadań, a środki chemiczne jakich używają muszą mieć wszystkie atesty i zezwolenia.

### Podsumowanie

W dobie poszukiwania oszczędności oraz efektywnego zarządzania zasobami (również w SZ RP) modne stało się przekazywanie określonych zadań (m.in. dotychczas wykonywanych przez żołnierzy czy ogólnie JW) „na zewnątrz”, czyli w formie outsourcingu. Należy jednak pamiętać, iż decydując się na wybór tej formy usługi logistycznej (dostawy), należy dokonać głębokich analiz zarówno w zakresie kosztów, jak i rozmiaru zlecenia (zadania), ponieważ podjęcie zbyt pochopnych decyzji może doprowadzić do bardzo poważnych konsekwencji m.in. ekonomicznych, finansowych czy zdrowotnych.

Oddanie w ręce firmom zewnętrznym niektórych gałęzi działalności w przedsiębiorstwie pozwala na zwiększenie i poprawę efektywności działania usługodawcy oraz w znacznym stopniu pozwala odciążyć firmę, która może się skupić na swojej podstawowej działalności oraz pomaga być bardziej konkurencyjną i mieć większe oraz szybsze perspektywy jej rozwoju.

Wprowadzanie firm zewnętrznych do systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP pozwoliło na restrukturyzację jednostek wojskowych, zmniejszenie stanu osobowego armii, lepsze zarządzanie oraz skupienie się na zadaniach stricte wojskowych, polegających na funkcjach operacyjnych i szkoleniowych.<sup>44</sup>

Z powodu bardzo dużej konkurencji na rynku, firmy outsourcingowe prześcigają się w wprowadzaniu coraz to nowych technologii, przyjmowaniu wykształconych pracowników, którzy poprzez swoją wiedzę oraz doświadczenie pozwalają korzystać ze swoich usług na bardzo wysokim poziomie. Siły zbrojne poprzez takie działania wyzbywają się także

---

<sup>44</sup> S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szelaąg, *Outsourcing usług...*, op. cit., s. 57.

przestarzałej technologii oraz sprzętu, dzięki czemu nie ma problemu z naprawą, amortyzacją, wymianą na nowy. Bardzo ważną dziedziną w wojsku jest także gospodarka zapasami oraz ich rotacja. Outsourcing w tej dziedzinie pozwala na redukcję procesów planowania zakupów, przeciwdziała w utrzymywaniu zbędnych, przeterminowanych zapasów np. racji żywnościowych.

Zaopatrywanie SZ RP opiera się na podstawach prawnych obowiązujących wszystkie instytucje i organy państwowe funkcjonujące w sektorze publicznym i wynikają z realizacji zadań zawartych w zatwierdzonych planach rzeczowych przez przeprowadzanie stosownych procedur zamówień publicznych.

Kontraktowanie usług poza siły zbrojne, to potrzeba obecnej chwili i nieuchronny proces w latach następnych. Zmieniające się SZ RP muszą być elastycznie dostosowane do współczesnych wymagań zarówno operacyjnych, jak i gospodarczych i rynkowych. Należy przy tym mieć na uwadze doświadczenia państw NATO, które przedsięwzięcia outsourcingu wdrożyły w swoich siłach zbrojnych dużo wcześniej niż w Polsce.

Obecnie funkcjonujący w SZ RP system kontraktowania usług logistycznych jest w fazie początkowej i cały czas się rozwija. Jednak należy pamiętać co i za ile kontraktować, a zdobyte doświadczenia w tym zakresie powinny posłużyć do wprowadzenia docelowego modelu outsourcingu usług logistycznych w SZ RP w najbliższych latach.

Nie ulega wątpliwości, że powszechność stosowania outsourcingu w naszych siłach zbrojnych wymaga czasu, który pozwoli zdobyć doświadczenie i umożliwi dokonanie niezbędnych zmian w dotychczasowym systemie zabezpieczenia wojsk. Gdy outsourcingiem zostanie objęta znacząca część sił zbrojnych, wówczas może to przynieść istotne efekty zarówno dla wojska jak i firm zewnętrznych.

### **Bibliografia:**

1. Ficoń K., *Logistyka operacyjna na przykładzie resortu obrony narodowej*, Bel Studio, Warszawa 2004.
2. Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 2010.
3. Jałowiec T., *Nowe oblicze spedycji w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, zeszyty naukowe WSOWL, nr 1 (155)/2010.
4. Kowalska-Sendek M., *Podano do stołu*, Polska Zbrojna nr 42/2008.
5. Smyk S., Jałowiec T., Szeląg K., *Outsourcing usług w systemie logistycznym Sił Zbrojnych*, AON, Warszawa 2011.
6. Smyk S., *Rola zewnętrznych oferentów logistycznych (outsourcingu) w logistyce wojskowej*, AON, Warszawa 2007.
7. Trocki. M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
8. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
9. *Doktryna logistyczna SZ RP DD/4(B)*, MON, CDiSz, Bydgoszcz, 2014.
10. *Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk RP DD/4.4(B)*, MON CDiSz, Bydgoszcz, 2013.
11. *Instrukcja o gospodarce w służbie mundurowej DD/4.21.2*, IWsp SZ, Bydgoszcz 2012.

12. Decyzja nr 258/MON z dnia 5 czerwca 2007 r., w sprawie powołania resortowego zespołu ds. wdrażania systemu kontraktowania usług poza SZ RP, Dz. Urz. MON nr 12, poz. 143 z późn. zm.
13. Decyzja nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r., w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza SZ RP, Dz. Urz. MON nr 14 poz. 175 z późn. zm.
14. Decyzja nr 125/MON z dnia 14 kwietnia 2011r. w sprawie wprowadzenia kodeksu etycznego postępowania pracowników i żołnierzy, Dz. Urz. MON z 2011 r., nr 8 poz.100.
15. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r., *Prawo zamówień publicznych*, Dz. U. z 2013 poz. 907.
16. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r., *o ochronie informacji niejawnych*, Dz.U. z 2010 r., nr 182, poz. 1228.
17. Ustawa z dnia 17 listopada 2006 r., *o systemie zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa*, Dz. U nr 235 z 2006 r., poz. 1700.
18. Ustawa *o ochronie osób i mienia* z dnia 22 sierpnia 1997 r. Dz. U z 2005 r. Nr 145, poz.1221 z późn. zm.
19. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DZ. U. z 2009, Nr157, poz.1240.
20. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie wyżywienia żołnierzy czynnej służby wojskowej z dnia 4.03.2011 r, Dz.U. z 2011 roku nr 63, poz 327.
21. Rozporządzenie MON w sprawie bezpłatnego wyżywienia żołnierzy zawodowych i kandydatów na żołnierzy zawodowych z dnia 11.12.2009 r, Dz.U. z roku 2009 nr 216 poz.1679.
22. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 19 czerwca 1999 r w sprawie ochrony przez SUFO terenów, komórek i jednostek Resortu Obrony Narodowej, Dz.U z 1999 r. Nr 60, poz.647 z późn. zm.
23. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 listopada 1998 r. w sprawie szczegółowego trybu działań pracowników ochrony podejmowanych wobec osób znajdujących się w granicach chronionych obiektów i obszarów, Dz. U z 1998 r., Nr 144, poz.933.
24. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 1998 r., w sprawie szczegółowych warunków i sposobu postępowania pracowników ochrony przy użyciu broni palnej, Dz. U z 1998 r., Nr 86, poz.543.
25. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 października 2011 r., w sprawie zasad uzbrojenia specjalistycznych uzbrojonych formacji ochronnych i warunków przechowywania oraz ewidencjonowania broni i amunicji, Dz. U z 1998 r., Nr 113, poz. 730 z późn. zm.