Dr Waldemar WALCZAK*

KONCEPCJA KONSOLIDACJI WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW REMONTOWO-PRODUKCYJNYCH W RAMACH ODRĘBNEJ GRUPY**

1. Wprowadzenie

Prowadzona w ciągu ostatnich lat ożywiona dyskusja na temat wizji dalszego funkcjonowania Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (WPRP) ma ścisły związek z postrzeganiem ich usytuowania w systemie obronnym naszego państwa. Należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, że ich **głównym zadaniem** jest realizacja szeregu działań, mających na celu zaspokojenie potrzeb remontowo-produkcyjnych w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na rzecz resortu obrony narodowej. Realizują one ok. 80% wszystkich przemysłowych remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym usługi o najwyższym stopniu trudności, z czego większość zadań remontowo-modernizacyjnych dotyczy uzbrojenia i sprzętu wojskowego, pochodzącego z dostaw importowych lub z zaniechanej produkcji krajowej. Ta ważna funkcja w zasadniczy sposób przesądza o tym, że przedsiębiorstwa te są **ważnym elementem całego systemu gotowości obronnej państwa**, stanowiąc naturalne **zaplecze logistyczne Sił Zbrojnych RP**.

Kolejnym czynnikiem wymagającym zauważenia jest **ich szczególna rola**, jaką mają do spełnienia w okresie zagrożenia, sytuacji kryzysowych oraz konfliktu zbrojnego, kiedy to w szybkim tempie trzeba remontować, jak również odtwarzać zdolności bojowe uzbrojenia i sprzętu, będącego na wyposażeniu jednostek liniowych wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej[1].

---

* Dr Waldemar WALCZAK – Uniwersytet Łódzki.

** Niniejszy tekst został wygłoszony podczas konferencji naukowej pt.: *„Organizacja i struktura polskiego przemysłu zbrojeniowego i jego zaplecza badawczo-rozwojowego jako istotnego elementu systemu obronnego państwa”*, XX Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego w Kielcach 5 września 2012 r.

[1] P. Soroka, M. Sułek, *Szczególne miejsce Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w systemie obronnym państwa a konsolidacja polskiego przemysłu obronnego*, „Wiedza Obronna”, nr 4/2011, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa 2011, s. 50.

Powyższe niekwestionowane stwierdzenia mają fundamentalne znaczenie dla właściwego rozumienia specyfiki realizowanych przez WPRP zadań oraz uwarunkowań, które muszą być uwzględnianie w procesie podejmowania decyzji dotyczących koncepcji ich dalszego funkcjonowania i rozwoju. Biorąc pod uwagę wskazane merytoryczne argumenty, uczestnicy ubiegłorocznej ogólnopolskiej konferencji „Przyszłość Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych", która odbyła się w Warszawie w dniu 19 września 2011 roku z udziałem zainteresowanych stron, sformułowali **stanowisko, że z punktu widzenia zapewnienia sprawności działania SZ RP oraz wzmocnienia potencjału konkurencyjności polskiego przemysłu obronnego**, **uzasadnionym merytorycznie, racjonalnym i korzystnym dla zapewnienia interesów państwa polskiego rozwiązaniem, byłoby skoncentrowanie przemysłowego potencjału obronnego w dwóch grupach**. Z pierwszej grupie znajdowałyby się przedsiębiorstwa produkcyjne i pracujące na ich rzecz jednostki badawczo-rozwojowe w Grupie BUMAR, która dzięki temu będzie silnym narodowym koncernem zbrojeniowym, pozostającym w nadzorze Ministra Skarbu Państwa. W drugiej grupie natomiast, pozostającej pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej – Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne, których kształt oraz zasady organizacji wymagają stosownych uzgodnień i uszczegółowienia, w ramach merytorycznych dyskusji oraz pogłębionych, kompleksowych analiz[2].

Należy przy tym dodać, iż obie grupy powinny stale i ściśle współdziałać przy realizacji zamówień dla wojska i kontraktów eksportowych, a także wspólnie startować w przetargach za granicą[3]. **Taka współpraca może być prowadzona w formie aliansu strategicznego**[4].

Ogólny zarys projektu konsolidacji WPRP w ramach odrębnej grupy podległej i nadzorowanej przez Ministra Obrony Narodowej, został zaproponowany przez Małgorzatę Kucab 19 września 2011roku w referacie *Grupa WPRP jako element zapewnienia bezpieczeństwa remontów i dostaw uzbrojenia na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*[5]. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie najważniejszych zagadnień, wymagających wszechstronnej i merytorycznej analizy, które są niezbędne dla podjęcia przemyślanych i racjonalnych kolejnych działań oraz decyzji.

---

[2] Zob. *Rocznik Polskiego Lobby Przemysłowego im. Eugeniusza Kwiatkowskiego*, Publikacja nr 23, Warszawa, marzec 2012, s. 146, http://www.plp.info.pl/publikacje [10.07.2012 r.].

[3] P. Soroka, M. Sułek, *Szczególne miejsce*…, op. cit., s. 52.

[4] Szerzej: W. Walczak, *Alians strategiczny jako czynnik umożliwiający wzmocnienie potencjału konkurencyjności polskiego przemysłu obronnego*, „Wiedza Obronna", nr 4/2011, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa 2011, s. 55–66.

[5] Materiały konferencyjne, Warszawa 19 września 2011, s. 4–8.

2. Cele i przesłanki utworzenia odrębnej Grupy WPRP

Efektem ubiegłorocznej konferencji, zorganizowanej przez Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej, Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Wojska i Polskie Lobby Przemysłowe w dniu 19 września 2011 roku, było przedstawienie koncepcji konsolidacji WPRP w odrębnej grupie i pozostawienie tych przedsiębiorstw w nadzorcze właścicielskim MON, zważywszy na szereg zgłaszanych merytorycznych przesłanek, które dotyczą następujących kwestii:

- zapewnienie sprawności działania SZ RP,
- umacnianie systemu obronnego Rzeczypospolitej Polskiej,
- stworzenie korzystnych warunków dla rozwoju polskiego przemysłu obronnego,
- wypracowanie rozwiązania uwzględniającego specyficzną rolę i zadania realizowane przez WPRP w kontekście ich bieżącego funkcjonowania, jak również perspektyw dalszego, stabilnego rozwoju.

Należy zgodzić się z wyrażaną opinią, iż **nadrzędnym celem** skonsolidowanej grupy WPRP byłoby zapewnienie interesów obronnych poprzez:

- zachowanie podstawowego interesu bezpieczeństwa Państwa,
- zapewnienie bezpieczeństwa dostaw i usług w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na potrzeby SZ RP,
- utrzymanie zdolności do realizacji zadań obronnych przez podmioty polskiego przemysłowego potencjału obronnego,
- zapewnienie rozwoju i innowacyjności uzbrojenia i sprzętu wojskowego przez podmioty polskiego przemysłu obronnego,
- pobudzanie eksportu produkowanych przez spółki wyrobów.

Wypracowana propozycja zakłada, że w utworzonej grupie należałoby wyodrębnić **trzy segmenty**, zgodnie z podstawowym profilem działalności poszczególnych spółek:

– Segment Łączności,
– Segment Lotnictwa,
– Segment Lądowy.

W obiektywnej ocenie takie rozwiązanie wydaje się logicznie przemyślane i racjonalnie uzasadnione od strony biznesowej, ponieważ integracja kluczowych kompetencji i podstawowych procesów będących źródłem kreowania wartości[6], dokonywana jest w ramach podobnych obszarów funkcjonalnych.

[6] E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 68.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, takie podejście stwarza dogodne warunki do współdziałania przy realizacji złożonych projektów i umożliwia wewnętrzny benchmarking – można wykorzystywać wypracowane i sprawdzone wzorce najlepszych działań, a przede wszystkim wspólnie tworzyć, rozwijać i wykorzystywać w praktyce cenną wiedzę typu *know-how*. Każdy z wymienionych segmentów działałby na zasadach aliansu strategicznego – bez tworzenia struktury formalnej – w swoich wyspecjalizowanych obszarach, współpracując oraz tworząc nowe produkty w oparciu o wspólną myśl inżynierską oraz doświadczenie i ugruntowaną pozycję na rynku. Ponadto, pomiędzy podobnymi pionami funkcjonalnymi spółek zachodziłyby powiązania biznesowe, mające na celu tworzenie wspólnych projektów rozwojowych, bądź też wdrożeń nowych innowacyjnych produktów lub usług oraz zawiązywania konsorcjów z myślą o udziale w postępowaniach przetargowych.

Uczestnicy konferencji uznali za zasadne włączenie do Grupy WPRP także Stoczni Marynarki Wojennej S.A., ze względu na jej ważne zadania dla zabezpieczenia potrzeb serwisowych i obsługowo-remontowych Marynarki Wojennej RP. Podstawą do sformułowania takiej propozycji było stwierdzenie, iż w oparciu o Stocznię Marynarki Wojennej S.A. powinien być realizowany program odbudowy Marynarki Wojennej RP (remonty, modernizacje i budowy). Dla tego rozwiązania należałoby dokonać zmiany struktury akcjonariatu Stoczni Marynarki Wojennej S.A. poprzez zwiększenie udziałów Ministerstwa Obrony Narodowej (ponad 50%).

Należy podkreślić, że przedstawiona propozycja w głównej mierze odnosi się do wypracowania konceptualizacji **rozwiązania systemowego**, które zakłada, iż dominantą i spoiwem podejmowanych działań ma być myślenie w kategorii **realizacji przez Grupę WPRP wspólnych celów** na rzecz umacniania sytemu obronnego RP, a nie realizacji partykularnych cząstkowych interesów. Istotnym elementem jest zachowanie dotychczasowej odrębności prawno-organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw, jednocześnie wyraźnie wskazując na potrzebę powołania struktury zarządczej dla skutecznej koordynacji zaplanowanych działań. Takie podejście jest odzwierciedleniem współczesnych koncepcji i metod zarządzania strategicznego, które kładą nacisk na współdziałanie w ramach aliansów strategicznych[7], tworzenie innowacyjnych rozwiązań[8], budowanie struktur sieciowych[9], efektywne wyko-

[7] B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; J. Chadam, *Synergia i wartości w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012.

[8] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M. W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010.

[9] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

rzystywanie potencjału kapitału intelektualnego, w szczególności wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników[10].

Wymaga rozważenia, czy w przypadku utworzenia odrębnej Grupy WPRP, wskazana byłaby konsolidacja kapitałowa, czy może powinno się w pierwszym etapie przeprowadzić tzw. **konsolidację zadaniową**, integrując procesy zarządzania kluczowymi kompetencjami spółek w ramach wyodrębnionych profilów działalności. Takie rozwiązanie ma ogromną zaletę, ponieważ firmy zachowują swoją odrębność prawną i nienaruszalną autonomię, natomiast w ramach wyodrębnionych segmentów wspólnie podejmują działania związane z zadaniami realizowanymi na rzecz SZ RP. Taka forma konsolidacji jest możliwa, ponieważ wszystkie spółki pozostają w nadzorze właścicielskim MON, co stwarza szanse na scentralizowanie i skuteczną koordynację działań w obrębie obszarów funkcjonalnych, wynikających z ukształtowanego podziału zadań. Konsolidacja kapitałowa WPRP w grupie Bumar wiąże się ze zmianami struktury właścicielskiej i zarządczej – jest skomplikowanym przedsięwzięciem od strony prawnej, w przeciwieństwie do aliansu strategicznego.

Ponadto skutki i efekty zmian przeprowadzonych w ramach przekształceń właścicielskich, związanych z przekazaniem akcji (udziałów) do innych podmiotów, **mogą być biegunowo dalece odległe od zamierzonych oczekiwań**, niestety wszystkiego nie jesteśmy w stanie przewidzieć, a negatywne konsekwencje są trudne do naprawienia. Dlatego też, takie decyzje wymagają bardzo wnikliwych analiz i rozważań, biorąc pod uwagę wszystkie możliwe scenariusze. Tworzenie nowych struktur kapitałowych wiąże się z podejmowaniem decyzji, które muszą być oparte na zidentyfikowaniu wszystkich **istotnych przesłanek** z punktu widzenia analizowanego problemu, a w szczególności na trafnej diagnozie **możliwych zagrożeń i ryzyk**. Popełnienie błędu na etapie diagnozy sytuacji problemowej i czynników, będących źródłem występujących rozbieżności, może w rezultacie doprowadzić do nieoczekiwanych skutków, które będą miały swoje dalsze implikacje w przyszłości.

Z kolei współpraca w ramach aliansu strategicznego opiera się na równoważeniu korzyści oraz realizacji wspólnie uzgodnionych celów i zadań, które mogą być redefiniowane w ślad za zmianami i przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym. Oznacza to, iż taka forma zarządzania charakteryzuje się dużą elastycznością oraz umożliwia szybką adaptację do nowych uwarunkowań. Właśnie ta cecha w głównej mierze stanowi o przewadze współpracy podejmowanej w ramach aliansu nad innymi formami kooperacji. W przypadku przedsiębiorstw WPRP osiągających dobre wyniki finansowe, mających ustabilizowaną pozycję na rynku, wyda-

[10] B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

je się, iż jest to przemyślane oraz racjonalne rozwiązanie, zważywszy na ich specyficzną rolę i zakres działalności.

Omawiana propozycja konsolidacji WPRP stanowi w istocie **wstępny i ogólny zarys** planowanego rozwiązania, co sprawia, iż musi ona zostać uszczegółowiona i doprecyzowana, aby można było dokonać jej obiektywnej i rzetelnej oceny. Wymaga ponadto zauważenia, że opinie, stanowiska i oficjalne pisma w sprawie przyszłości WPRP są podpisywane przez przedstawicieli związków zawodowych i rady pracowniczej. Taka sytuacja, może sprawiać wrażenie, że mamy do czynienia **z brakiem jednomyślnego stanowiska organów zarządzających spółek i strony społecznej**, co znacząco osłabia wydźwięk zgłaszanych postulatów i formułowanych opinii. Wydaje się, że ta zasygnalizowana kwestia ma kluczowe znaczenie dla szansy skonsolidowania WPRP w odrębnej grupie. W przeciwnym razie, strona rządowa może uznać, że jest to wyłącznie koncepcja wyrażana i popierana przez związki zawodowe i Polskie Lobby Przemysłowe. Niepodważalnym argumentem, wzmacniającym słuszność i zasadność sformułowanej konstatacji może być chociażby konkretny przykład:

- Minister Gospodarki odpowiadając na postulaty zawarte w Dezyderacie nr 6 Komisji Obrony Narodowej w piśmie z dnia 21 września 2011 roku skierowanym do Marszałka Sejmu, stwierdza m.in., że „***negatywne stanowisko strony związkowej*** *wobec zamiaru włączenia WPRP do Grupy Bumar, nie może blokować przekształceń własnościowych tych spółek, jednakże* ***konsolidacja WPRP może nastąpić tylko wówczas, jeżeli jest podyktowana ważnym dla państwa interesem, polegającym na zabezpieczeniu zaplecza technologicznego oraz zagwarantowaniu ciągłości dostaw wyrobów i usług remontowych***."

Po pierwsze, negatywna ocena zamiaru włączenia WPRP do Bumaru, powinna być jednogłośnie wyrażona we wspólnym stanowisku podpisanym przez wszystkich członków zarządów omawianych przedsiębiorstw, przedstawicieli związków i rady pracowniczej. Po drugie, zasadne jest przygotowanie wszechstronnej merytorycznej analizy, która w głównej mierze będzie koncentrować się na ukazaniu i udokumentowaniu rzeczywistych zagrożeń – negatywnych konsekwencji, będących pochodną ewentualnego przejęcia WPRP przez Bumar. Co więcej, w tej kwestii ważne znaczenie będzie miało przedstawienie i poparcie wyrażanych opinii konkretnymi argumentami merytorycznymi, które nie dadzą się podważyć i są jednocześnie łatwe do obiektywnej weryfikacji.

W doniesieniach prasowych, jakie ukazały się po ubiegłorocznej konferencji, można przeczytać, że do skonsolidowania WPRP w odrębnej grupie poza Bumarem dążą branżowi związkowcy, a ***takie stanowisko aprobuje większość prezesów z 11 państwowych spółek tzw. remontówki***, zatrudniającej obecnie ponad 4 tys. pracowników.

Podawane do publicznej wiadomości opinie prezesa Wojskowych Zakładów Motoryzacyjnych w Poznaniu – Janusza Potockiego, który „*nie ukrywa dystansu do zapisanej w strategii narzuconej administracyjnie konieczności wstąpienia do Bumaru*", jak również zdanie prezesa Wojskowych Zakładów Uzbrojenia w Grudziądzu – Zdzisława Juchacza, że „*nowy monopolista nie pomoże zbrojeniówce*"[11], wymagają szerszego uzasadnienia i rzeczowej argumentacji.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, należy uznać, że **w dalszych pracach nad doprecyzowaniem i uszczegółowieniem propozycji utworzenia odrębnej Grupy WPRP poza strukturą Bumaru, niezbędny jest aktywny udział i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron,** a w szczególności osób reprezentujących statutowe organy spółek, przedstawicieli kierownictwa resortu Obrony Narodowej, pracowników Departamentu Polityki Zbrojeniowej Ministerstwa Obrony Narodowej. Wskazana jest otwarta i dwukierunkowa komunikacja zwrotna, oparta na wzajemnym szacunku i zaufaniu – rzeczowa merytoryczna dyskusja obejmująca wymianę poglądów i dzielenie się wiedzą w celu wspólnego wypracowania jednego ostatecznego stanowiska. Rekomendowane podejście **jest zgodne i tożsame z publicznie wygłoszonymi deklaracjami przez ministra Obrony Narodowej Tomasza Siemoniaka**, który na spotkaniu z Zarządem Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Budżetowej w dniu 25 czerwca 2012 roku stwierdził: „*chciałbym, żebyśmy pozostawali w stałym dialogu z przedstawicielami związków zawodowych i byśmy wspólnie wypracowali dobre rozwiązania dla przyszłości Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych*". W odpowiedzi na obawy dotyczące włączenia WPRP do Grupy Bumar, jakie wyrazili przedstawiciele strony związkowej, Minister Obrony Narodowej zapewnił, że „***aktualnie trwają analizy** w sprawie ewentualnej konsolidacji i poszukiwanie optymalnych rozwiązań w funkcjonowaniu tych zakładów*"[12].

W kolejnych, bardziej obszernych opracowaniach, które miałyby posłużyć jako wnikliwa analiza potwierdzająca słuszność realizacji postulowanego rozwiązania, wydaje się, że **powinno się uszczegółowić m.in. następujące zagadnienia**:

- główny obszar i zakres prowadzonej działalności, podstawowe procesy biznesowe, świadczone usługi, oferowane produkty, najważniejsi klienci, odbiorcy, kontrahenci,
- realizowane główne cele, wykonywane funkcje i zadania, które nie mogą być z obiektywnych przyczyn zastąpione przez inne podmioty, w tym obowiązki wynikające z ochrony interesów obronności i bezpieczeństwa państwa,

[11] Z. Lentowicz, *Wojskowe firmy w antybumarowej grupie*, 19.09.2011, http://www.rp.pl/artykul/719607.html?print=tak&p=0 [2.08.2012].

[12] Źródło: http://www.wp.mil.pl/pl/artykul/13090 [2.08.2012].

- **wzajemne powiązania i zależności** pomiędzy poszczególnymi WPRP i Ministerstwem Obrony Narodowej oraz podległymi jednostkami organizacyjnymi, w kontekście zabezpieczenia zaplecza technologicznego oraz zagwarantowania ciągłości dostaw wyrobów i usług remontowych dla poszczególnych rodzajów SZ,
- wartość majątku spółek, kapitał założycielski, **zestawienie sprawozdań finansowych i wyników ekonomicznych poszczególnych spółek WPRP – porównanie ich z wynikami finansowymi Grupy Bumar**,
- **potencjał technologiczno-kadrowy WPRP**, zaplecze badawczo-rozwojowe, posiadane koncesje, certyfikaty, pozwolenia, świadectwa bezpieczeństwa, kapitał ludzki (wiedza, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, szczególne uprawnienia, wyróżniające kompetencje kadry kierowniczej i pracowników),
- **wartość podpisanych kontraktów**, umów, zamówień, warunki realizacji, czas obowiązywania, perspektywy i szanse pozyskania kolejnych zamówień od wojska,
- rozpoznanie i diagnoza kluczowych determinantów konkurencyjności w poszczególnych sektorach – jakie czynniki, unikalne zasoby, procesy, przesądzają o możliwości zdobycia i utrzymania trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej w danej branży, sektorze (czy są to np. zamówienia publiczne, umowy i kontrakty, zaplecze technologiczne, posiadane unikalne, innowacyjne rozwiązania, potencjał kapitału intelektualnego) – określenie rangi poszczególnych elementów, siły ich oddziaływania w powiązaniu z posiadanym przez dane przedsiębiorstwo potencjałem konkurencyjności,
- kluczowe kompetencje konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw,
- posiadane unikatowe zasoby kapitału intelektualnego, np. patenty, nowoczesne ośrodki badawczo-rozwojowe, nowoczesne technologie, które sprawiają, że firma w obecnym kształcie może mieć zagwarantowaną przyszłość,
- uwarunkowania i czynniki w największym stopniu wpływające na szanse i perspektywy dalszego rozwoju,
- **realne ryzyka i zagrożenia**, jakie wiążą się z włączeniem do Grupy Bumar np. utrata podpisanych kontraktów, ryzyko ograniczenia zamówień, biorąc w szczególności pod uwagę statutowe obowiązki wynikające z ochrony interesów obronności i bezpieczeństwa państwa,
- możliwe obszary współpracy pomiędzy poszczególnymi WPRP w kontekście koncepcji połączenia ich w ramach wyodrębnionych segmentów – określenie obszarów działalności, w których nie tylko jest możliwa, ale **wskazana byłaby ścisła współpraca i współdziałanie**, do jakich klientów można skierować taką ofertę, co wyróżnia ją na tle potencjalnych konkurentów,

- nakreślenie możliwych scenariuszy rozwoju WPRP w powiązaniu z konkretnymi celami Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2012–2022, w kontekście zapewnienia odpowiedniego zaplecza dla sprawnego funkcjonowania SZ RP.

Zaproponowane kompleksowe podejście jest odzwierciedleniem systemowego ujęcia problematyki, z uwzględnieniem aspektów metodycznych i merytorycznych. Warto dodać, że tak przygotowana analiza powinna zawierać syntezę najważniejszych rozważań przeprowadzonych **przez zarządy** poszczególnych WPRP, w szczególności koncentrując się na uwypukleniu **realnych zagrożeń, ryzyk**, z punktu widzenia zabezpieczenia sprawności SZ. Ponadto, powinna uwzględniać **oszacowanie rzeczywistych strat**, które mogą ponieść WPRP w wyniku planowanego włączenia do Grupy Bumar.

Elementem uzasadniającym zaproponowany zakres merytorycznych rozważań w obrębie nakreślonych zagadnień, jest stanowisko Ministra Obrony Narodowej, który w piśmie z dnia 5 czerwca 2012 roku, odnosząc się do projektu włączenia 10 WPRP do Grupy Bumar poprosił, aby **do 13 czerwca** 2012 roku, „*przedstawiono analizę skutków, zagrożeń, ewentualnych przeciwwskazań prawnych i ekonomicznych dla konsolidacji polskiego przemysłu obronnego w grupie Bumar, a także ocenę poziomu zabezpieczenia interesu Sił Zbrojnych RP i Skarbu Państwa* (gwarancja zachowania przez Skarb Państwa realnego wpływu na działalność Bumaru)”[13].

Opracowany w ten sposób dokument może być asumptem umożliwiającym pogłębioną dyskusję nad wypracowaniem formuły konsolidacji WPRP w ramach odrębnej grupy. Powinien on uwzględniać aspekty prawne, ekonomiczne i biznesowe, rozpatrywane w kontekście zbieżności z nadrzędnymi celami Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2012–2022.

3. Zastrzeżenia i obawy związane z włączeniem WPRP do Grupy Bumar jakie były dotychczas zgłaszane przez stronę społeczną

Rada Pracowników Wojskowych Zakładów Uzbrojenia S. A. w Grudziądzu wystąpiła 25 czerwca 2012 roku z pismem do Ministra Obrony Narodowej, w którym zwrócono uwagę na następujące wątpliwości prawne dotyczące włączenia WPRP do Bumar spółka z o.o.

Zgodnie z art. 33 ust. 4 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (DzU z 2002 r. nr 171, poz. 1397, z późn. zm.) *Rada Ministrów*

[13] Źródło: http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html [2.08.2012].

może wyrazić zgodę na wniesienie akacji należących do Skarbu Państwa ***do innej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa****, w zamian za* ***objęcie akcji*** *w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki*. Tym samym ustawodawca umożliwił jedynie wniesienie akcji do innej spółki akcyjnej i to **pod warunkiem, że będzie to jednoosobowa spółka Skarbu Państwa**. Zdaniem Rady Pracowników z brzmienia tego przepisu wyraźnie wynika, że spółka, do której wnoszone są akcje musi być spółką akcyjną, (użyto bowiem sformułowania: *objęcie akcji*). Jednocześnie art. 34 tej ustawy wskazuje, że *zbycie akcji należących do Skarbu Państwa z naruszeniem art. 33 jest nieważne*. Należy zauważyć, że **Bumar spółka z o.o. nie jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa**, gdyż jak wynika z akt rejestrowych spółki 0,259% kapitału zakładowego[14] nie należy do Skarbu Państwa i znajduje się w rękach prywatnych inwestorów[15].

Warto w tym miejscu zauważyć, że Minister Obrony Narodowej w piśmie z dnia 5 czerwca 2012 roku stwierdza, że: „*w nawiązaniu do ustaleń zapadłych na posiedzeniu Kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej w dniu 4 czerwca br., w załączeniu przesyłam projekt wniosku Ministra Skarbu Państwa o wyrażenie zgody na inny niż publiczny, wyrażony w art. 33* ***ust. 1*** *ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (DzU z 2002 r. nr 171, poz. 1397, z późn. zm.) tryb zbycia akcji w dziesięciu spółkach (wojskowych przedsiębiorstwach remontowo-produkcyjnych) przez wniesienie* ***akcji*** *należących do Skarbu Państwa w tych spółkach do spółki* ***Bumar spółka z o.o.*** *w zamian za* ***objęcie udziałów*** *w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki*”[16].

Komitet Rady Ministrów miał zająć się rozpatrywaniem tego wniosku **już 21 czerwca 2012 roku**, a więc w błyskawicznym tempie, zważywszy na fakt, że 5 czerwca br. został wyznaczony termin do 13 czerwca na dokonanie *jak najszerszych konsultacji projektu*[17].

Zdaniem Rady Pracowników art. 33 ust. 3[18] daje Radzie Ministrów możliwość wyrażenia zgody na inny tryb zbywania akcji, ale tylko i wyłącznie inny niż określony w ust. 1. art. 33. Takie usytuowanie przepisów przez ustawodawcę powoduje, że inne tryby, niż określone w ust. 1. art. 33 nie mogą stać w sprzeczności z zapisami

---

[14] Kapitał Grupy Bumar skumulowany w Bumar sp. z o.o. wynosi 1.644.387.000,00 zł, http://www.bumar.com/o-firmie/ [2.08.2012].

[15] Źródło: http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html [2.08.2012].

[16] Pismo Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 czerwca 2012 r. Nr 200/905-1/12/DP/WT, MON Kancelaria jawna nr 1, nr 2967/DE/7, http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html [2.08.2012].

[17] Źródło: http://www.msp.gov.pl/portal/pl/107/21750 [2.08.2012].

[18] Art. 33 ust. 3 – Rada Ministrów może wyrazić zgodę na inny niż przewidziany w ust. 1 tryb zbywania akcji.

ust. 4 art. 33. Trzeba dodać, że ustawodawca w żadnym przepisie prawa nie wyłączył stosowania art. 33 ust. 4, przy transferze akcji Skarbu Państwa do innego podmiotu.

W reakcji na otrzymane oficjalne pismo Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Polityki Zbrojeniowej zwrócił się 20 lipca 2012 roku do Rządowego Centrum Legislacji z prośbą o przedstawienie *wykładni prawnej art. 33 ust. 3 i 4 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji*, w zakresie zgodności z prawem zamiaru wniesienia akcji jednoosobowych spółek Skarbu Państwa WPRP do spółki Bumar spółka z o.o. Można przypuszczać, że w odpowiedzi będzie m.in. zawarte wyjaśnienie, że zgodnie z art. 2 ust. 1. *ilekroć w ustawie jest mowa o spółce – rozumie się przez to spółkę akcyjną lub spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością*, a ilekroć jest mowa o: *statucie, **akcjach**, akcjonariuszach i walnym zgromadzeniu – rozumie się przez to odpowiednio umowę lub akt założycielski, **udziały**, wspólników i zgromadzenie wspólników*.

Warto jednakże zauważyć, iż w myśl przepisów Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 października 2010 roku wojskowe zakłady remontowo-produkcyjne (**WPRP**) **są traktowane jako spółki o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa**[19]**,** a ich **prywatyzacja wymaga zgody Rady Ministrów**[20]**.** Funkcje z tytułu **nadzoru właścicielskiego** w tych przedsiębiorstwach wykonuje **Minister Obrony Narodowej**, któremu przysługują **uprawnienia decyzyjne do powoływania reprezentantów Skarbu Państwa w skład rad nadzorczych**[21]. W dniu 5 lipca br. na stronie internetowej MON ukazały się ogłoszenia o **naborze** na członków rad nadzorczych – pisemne oferty należało składać do Departamentu Polityki Zbrojeniowej Ministerstwa Obrony Narodowej, w terminie do 18 lipca br. Taka sytuacja może wskazywać, że nabór był otwarty, a jednym z **istotnych warunków** było to, iż do rady nadzorczej **nie może** kandydować osoba, aktualnie pełniąca obowiązki członka rady nadzorczej, w jednej spośród następujących spółek prawa handlowego:

a) jednoosobowych utworzonych przez Skarb Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego,
b) w których udział Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego przekracza 50% kapitału zakładowego lub 50% liczby akcji (udziałów),

---

[19] Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 października 2010 r. *w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa*, DzU nr 212, poz. 1387.

[20] Zob. art. 1a ust. 1, ust. 2. ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. *o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU z 2002 r., nr 171, poz. 1397, z późn. zm.

[21] Tamże, art. 1a ust. 4. Rady nadzorcze spółek, o których mowa w ust. 1, powoływane są przez walne zgromadzenie po zasięgnięciu opinii ministra właściwego ze względu na przedmiot działania spółki.

c) w których udział spółek, o których mowa w lit. a i b, przekracza 50% kapitału zakładowego lub 50% liczby akcji (udziałów)[22].

W wyniku przeprowadzonej rekrutacji podano do publicznej wiadomości wstępne listy kandydatów spełniających wymagania formalne, przyporządkowanych do trzech kategorii: prawnik, ekonomista i specjalista branżowy. Osobom, które aplikowały na ogłoszenie, a nie zostały uwzględnione na opublikowanej liście przysługuje prawo zgłoszenia zastrzeżenia w formie pisemnej do Podsekretarza Stanu ds. Uzbrojenia i Modernizacji w terminie 3 dni roboczych, od dnia następnego po dniu ogłoszenia wstępnej listy kandydatów, jednakże wniesienie takich uwag nie wstrzymuje procedur podejmowania decyzji o obsadzie mandatów w składzie rady nadzorczej. Dodatkowo MON zastrzega sobie prawo do zakończenia postępowania w każdym czasie, bez podania przyczyny[23].

W obiektywnej ocenie taka jawność i przejrzystość procedur (podawanie listy kandydatów łącznie z numerami PESEL, co umożliwia ich łatwą identyfikację) zasługuje na pozytywną ocenę i może pogłębiać zaufanie społeczeństwa do państwa i jego organów. Dotychczasowe rozwiązania zapewniają zatem Ministrowi Obrony Narodowej zachowanie realnego wpływu na wybór członków rad nadzorczych, a dzięki temu również na obsadę zarządów. Wybór kandydatów dokonywany jest bez udziału firmy zewnętrznej, co nie rodzi dodatkowych kosztów, chociaż zawsze takie rozstrzygnięcia pozostają pod wpływem oddziaływania czynników egzogenicznych, biorąc pod uwagę najważniejsze uprawnienia i kompetencje, jakie mają członkowie rady nadzorczej – decydują bowiem o składzie zarządu.

Z kolei **Bumar spółka z o.o.** zgodnie z Zarządzeniem nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 stycznia 2012r roku, została uznana jako jedna z 19 spółek o **kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa**, do których mają zastosowanie specjalne uregulowania dotyczące trybu doboru kandydatów na członków organów w tych spółkach[24]. Spółka Bumar jest zatem spółką pozostającą w **nadzorze właścicielskim Ministra Skarbu Państwa**, nie ma statusu przedsiębiorstwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki, co bezpośrednio wiąże się z faktem, iż nie ma potrzeby uzyskiwania zgody Rady Ministrów na jej **prywatyzację** w przyszłości. Organizując nabory do organów tych wybranych spółek początkowo została wybrana do pomo-

[22] Źródło: http://www.wp.mil.pl/pl/strona/173/PG_180 [2.08.2012].

[23] Źródło: http://www.mon.gov.pl/pliki/File/RADY_NADZORCZE/OGLOSZENIA [8.08.2012].

[24] Zarządzenie Nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 stycznia 2012 r. *w sprawie trybu doboru kandydatów na członków organów niektórych spółek o kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa*, http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/101/7040/Zarzadzenie_Nr_5_Ministra_Skarbu_Panstwa_z_dnia_20_stycznia_2012_r.html [2.08.2012].

cy w przetargu (postępowanie odbyło się w trybie zapytania o cenę) firma doradcza MMA i Partnerzy Sp. z.o.o. Al. Jana Pawła II 19, 00-854 Warszawa, otrzymując zlecenie na kwotę **325 950**,00 zł. Następnie w kwietniu 2012 roku, w wyniku nieograniczonego przetargu ogłoszonego przez MSP 2012/S 103-171972 – usługi rekrutacyjne – *świadczenie usług w zakresie doboru kandydatów na członków organów spółek zgodnie z Zarządzeniem Nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20.01.2012 r. w sprawie trybu doboru kandydatów na członków organów niektórych spółek o kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa*[25], wybrano firmę Diversa Talentor Sp. z o.o. ul. Podwale 2/14, 00-252 Warszawa, która za swoją **pomoc przy rekrutowaniu** właściwych kandydatów otrzymała **zlecenie o wartości 1 383 750**,00 zł[26]. Co ciekawe, warunki SIWZ zostały tak celnie i zręcznie zdefiniowane, że wpłynęły **aż 2 oferty**, w tym od firmy MMA i Partnerzy sp. z o.o., która jednak tym razem została wykluczona z postępowania na podstawie art. 24 ust. 2. pkt 4 ustawy *Prawo zamówień publicznych*[27].

Analizując wnikliwie informacje, jakie docierają do opinii publicznej, dotyczące metodyki obsadzania rad nadzorczych i zarządów w spółkach Skarbu Państwa, trzeba dostrzec, że dotychczas w WPRP pozostających w nadzorze MON, nie można było zaobserwować wielu nominacji, które stwarzałyby uzasadnione przypuszczenie, że mają podłoże polityczne, a ówcześni dyrektorzy, czyli obecni prezesi nie zmieniali się co 4 lata, zgodnie z kalendarzem wyborczym. Nie ulega jednakże wątpliwości, że planowane zmiany pozbawią MON uprawnień z tytułu wykonywania nadzoru właścicielskiego, tym samym realnego wpływu na ich funkcjonowanie.

Warto także zwrócić uwagę na zapisy w dokumencie przygotowanym przez Ministerstwo Skarbu Państwa (marzec 2012 roku) **Plan Prywatyzacji na lata 2012–2013**, z którego jasno wynika, że działania prywatyzacyjne będą dotyczyły m.in. **15** spółek nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej. Dla Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych preferowana będzie prywatyzacja branżowa – jej rozpoczęcie planuje się w 2012 roku. W latach 2012-2013 procesem prywatyzacji zostaną objęte następujące spółki nadzorowane przez MON: Wojskowe Zakłady Kartograficzne Sp. z o.o., Wojskowe Biuro Projektów Budowlanych Sp. z o.o., Zespół Zarząd-

---

[25] Szerzej: W. Walczak, *Analiza i ocena nowych zasad naboru kandydatów do organów wybranych spółek SP*, „Przegląd Corporate Governance", nr 1/2012 (29), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa 2012, s. 17–26; W. Walczak, *Dwuznaczna rola komitetu nominacyjnego. O projekcie ustawy o zasadach wykonywania niektórych uprawnień SP*, „Przegląd Corporate Governance", nr 1/2011 (25), Warszawa, s. 19–24.

[26] Szerzej: ogłoszenie BDG-SZ-382-10/12, data: 03.04.2012, [2.08.2012], http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/16/Zamowienia_publiczne.html?y=2012&m=4 [2.08.2012].

[27] Art. 24 ust 2 pkt 4 – z postępowania o udzielenie zamówienia wyklucza się również wykonawców, *którzy nie wykazali spełniania warunków udziału w postępowaniu*.

ców Nieruchomości WAM Sp. z o.o. Realizowany będzie również proces sprzedaży pakietów mniejszościowych posiadanych przez Skarb Państwa w spółkach obronnych: EADS PZL „Warszawa – Okęcie" S.A., Zakład Narzędziowy w Świdniku Sp. z o.o. oraz innych spółek, w których udział Skarbu Państwa nie przekracza 20%. Ponadto, w 2013 roku planowana jest – po przekształceniu w spółkę akcyjną – pierwsza oferta publiczna (IPO) spółki Bumar Sp. z o.o. na Giełdzie Papaierów Wartościowych[28]. W świetle przytoczonych zapisów, nie powinno budzić wątpliwości, iż obawy wyrażane przez stronę społeczną odnośnie dalszej przyszłości WPRP, są całkowicie uzasadnione.

We wstępie zawierającym merytoryczne przesłanki, jakie legły u podstaw przygotowania Planu Prywatyzacji, znajduje się uzasadnienie, że „*przy wyborze podmiotów planowanych do prywatyzacji kierowano się zasadą racjonalizacji posiadanych aktywów Skarbu Państwa, a więc dążeniem do jak najlepszego zabezpieczenia interesów gospodarczych państwa oraz efektywnym oddziaływaniem na podmioty gospodarcze poprzez prowadzenie przemian własnościowych. Działania te zmierzają do* ***konsekwentnego ograniczenia roli państwa w tych obszarach gospodarczych, w których nie jest konieczne sprawowanie nadzoru właścicielskiego przez organy administracji publicznej***"[29]. Należy w tym miejscu zadać niezwykle ważne pytania:

- czy polski przemysł obronny jest rzeczywiście tym „*obszarem gospodarczym*", w którym należy ograniczać rolę państwa?
- czy słusznym jest, aby pozbawić Ministerstwo Obronny Narodowej sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami, które z racji swojej specyficznej roli oraz szczególnych zdań, stanowią integralną część logistyki SZ RP?
- czy prywatyzacja spółek realizujących zadania na rzecz systemu gotowości obronnej państwa rzeczywiście jest „*dążeniem do jak najlepszego zabezpieczenia interesów gospodarczych państwa*"?

W załączniku do Planu Prywatyzacji w tabeli pt. „*przemysł obronny*" **zaplanowana jest** również **prywatyzacja spółki Huta Stalowa Wola S.A.** (udział SP 57,22%), co wydaje się potwierdzać zasadność wcześniejszych rozważań i postawionych pytań.

Kolejne argumenty przemawiające na rzecz wnikliwego rozważenia zasadności włączenia WPRP do Bumaru zostały wyraźnie zaakcentowane w opracowaniu Witolda Lewandowskiego, który stwierdza że: *„Zdaniem zarządów poszczególnych wojskowych przedsiębiorstw remontowo-produkcyjnych, istnieją uzasadnione obawy*

[28] Szerzej: *Plan Prywatyzacji na lata 2012–2013* Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa marzec 2012, s. 3, 15–16, http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/22/7254/Plan_prywatyzacji_na_lata_20122013.html.

[29] Tamże, s. 8.

o włączenie tych przedsiębiorstw do Grupy BUMAR, gdyż ***BUMAR generuje zysk przede wszystkim ze sprzedaży nieruchomości należących do spółek zależnych oraz operacji finansowych****, a nie z ich działalności na płaszczyznach, w jakich się one specjalizują*"[30].

Ogłoszenia podawane na stronie internetowej Bumar sp. z o.o. o zbyciu nieruchomości, czy sprzedaży udziałów lub majątku kontrolowanych spółek[31], mogą w pewnym sensie potwierdzać te przypuszczenia, natomiast nie dają podstawy do obiektywnej weryfikacji zacytowanej tezy. Można sądzić, że członkowie zarządów WPRP są depozytariuszami szczegółowych informacji i wiedzy, które upoważniają do wyrażania takich sądów wartościujących. Te stwierdzenia jednakże wzmacniają słuszność zarekomendowanego podejścia, że **powinno się przygotować pogłębione merytoryczne analizy**, które będą stanowiły płaszczyznę do wypracowania ostatecznego rozwiązania dotyczącego przyszłości WPRP.

Związki zawodowe zwróciły także uwagę na doniesienia medialne, jakie pojawiły się ostatnio w kilku czasopismach, dotyczące złej kondycji finansowej Grupy Bumar. Zastanawiające jest, że te informacje, rozpowszechniane także w Internecie, znacząco osłabiają wizerunek spółki i podważają jej wiarygodność finansową, a mimo tego **nie zostały jak dotąd podważone czy zanegowane**, chociażby w formie komunikatu nowego zarządu na oficjalnej stronie Bumaru, co może świadczyć o tym, iż jest coś na rzeczy. W tej sprawie brak jest również oficjalnego komunikatu ze strony Ministerstwa Skarbu Państwa, które sprawuje bezpośredni nadzór i kontrolę nad spółką, co może być dwuznacznie interpretowane. Potwierdzają one zrozumiałe obawy związkowców, że konsolidacja WPRP polegająca na ich przejęciu przez Bumar sp. z o.o., może budzić uzasadnione wątpliwości z punktu widzenia ekonomicznego. Nie ma także merytorycznego uzasadnienia dla interesu SZ, gdyż prowadzi do likwidacji możliwości remontowo-modernizacyjnych sprzętu wojskowego, realizowanych wyłącznie przez te spółki[32].

Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej zwraca ponadto uwagę, że: dotychczas nie został spełniony istotny warunek planowanej w Strategii 2007–2012 konsolidacji tj. – *nadanie Ministrowi Obrony Narodowej w drodze przepisów ustawowych oraz w statutach spółek przemysłu potencjału*

---

[30] W. Lewandowski, *Polski przemysł obronny w dobie konsolidacji*, Bezpieczeństwo Narodowe I-2011/17, Warszawa 2011, s. 177, www.bbn.gov.pl/download.php?s=1&id=7022 [2.08.2012].

[31] Źródło: http://www.bumar.com/category/ogloszenia/ [8.08.2012].

[32] Szerzej: Pismo Komitetu Inicjatywy Społecznej prywatyzacji spółek powstałych w wyniku komercjalizacji WPRP z dnia 14 czerwca 2012 roku, skierowane do Pana Bronisława Komorowskiego Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html [2.08.2012].

obronnego, szczególnych uprawnień do zgłaszania sprzeciwu wobec decyzji organów wszystkich spółek naruszających zakres zadań wykonywanych przez spółki na rzecz Sił Zbrojnych. Szczególne uprawnienia Ministra Obrony Narodowej powinny dotyczyć prawa zgłaszania sprzeciwu wobec decyzji (bądź zamiaru ich podjęcia) organów tych spółek w zakresie:

- *rozwiązania spółki,*
- *przeniesienia siedziby spółki za granicę,*
- *zmiany przedmiotu działalności,*
- *zbycia albo wydzierżawienia przedsiębiorstwa albo jego zorganizowanej części,*
- *rozporządzenia akcjami/udziałami oraz ustanowienia na nich ograniczonego prawa rzeczowego,*
- *zmiany przeznaczenia lub zaniechanie eksploatacji składnika mienia spółki, jeżeli będzie istniało uzasadnione podejrzenie, iż taka uchwała narusza zakres zadań realizowanych na rzecz Sił Zbrojnych RP. Sprzeciw zgłaszany byłby w formie decyzji administracyjnej Ministra Obrony Narodowej*"[33].

4. Konkluzje i wnioski

Z przytoczonych stwierdzeń wynika, że istnieje pilna potrzeba podjęcia wnikliwej, rzeczowej i merytorycznej dyskusji w oparciu o konkretne argumenty. Celem powinno być wypracowanie przez wszystkie zainteresowane strony wspólnie zaakceptowanego stanowiska, które będzie charakteryzowało się jednoznacznym walorem rozstrzygalności w odniesieniu do dalszej wizji funkcjonowania WPRP.

Zaproponowane w referacie podejście kładzie nacisk na merytoryczne zagadnienia, wymagające przeprowadzenia szczegółowych rozważań, co z pewnością będzie niezwykle pomocne dla przygotowania stosownych analiz oraz opracowania dokumentu, w którym zostaną uwzględnione wszystkie zdiagnozowane problemy i zastrzeżenia. **Warunkiem niezbędnym jest chęć współpracy i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, w szczególności zarządów poszczególnych WPRP, kierownictwa MON oraz przedstawicieli Departamentu Polityki Zbrojeniowej.** Pracują tam osoby będące depozytariuszami rozległej, fachowej wiedzy, doskonale znające wszystkie uwarunkowania istotne z punktu widzenia rozpatrywanej problematyki.

[33] Pismo Przewodniczącej Zarządu Pani Małgorzaty Kucab znak: Ldz. 21/ZO/2012 z dnia 11 czerwca 2012 roku do Prezesa Rady Ministrów Pana Donalda Tuska, Wiceprezesa Rady Ministrów Pana Waldemara Pawlaka, Ministra Skarbu Państwa Pana Mikołaja Budzanowskiego, Ministra Obrony Narodowej Pana Tomasza Siemoniaka.

Powołanie takiego interdyscyplinarnego zespołu ekspertów byłoby korzystnym rozwiązaniem także od strony ekonomicznej. Nie ma potrzeby, aby takie prace w całości zlecać podmiotowi zewnętrznemu, jak np. w przypadku zleceń[34] na kwotę **585 600**,00 zł dla Konsorcjum: Grupa Konsultingowa Jagiełło, Wrębiak i Wspólnicy Sp. z o.o. i Business Consulting Sp. z o.o. ul. 1 Maja 88, 40-240 Katowice, ul. Rostafińskich 4, 02-593 Warszawa – świadczenie usług dla Ministra Skarbu Państwa na wykonanie analiz przedprywatyzacyjnych spółek: Wojskowe Zakłady Inżynieryjne S.A. z siedzibą w Dęblinie, Wojskowe Zakłady Mechaniczne S.A. z siedzibą w Siemianowicach Śląskich, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia S.A. z siedzibą w Grudziądzu, Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne S.A. z siedzibą w Poznaniu, **585 600**,00.zł dla tego samego Konsorcjum: Grupa Konsultingowa Jagiełło, Wrębiak i Wspólnicy Sp. z o.o. i Business Consulting Sp. z o.o. za wykonanie analiz przedprywatyzacyjnych spółek: Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 S.A. w Zegrzu, Wojskowe Zakłady Łączności Nr 2 S.A. w Czernicy, Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne S.A. w Warszawie, Wojskowe Zakłady Elektroniczne S.A. w Zielonce, co **łącznie dało kwotę: 1 171 200**,00 zł.

Z uwagi na fakt, że dla celów opracowania niezbędne jest pozyskiwanie oraz przetwarzanie informacji niejawnych i prawnie chronionych, a zwłaszcza informacji dotyczących bezpieczeństwa państwa w zakresie obronności – stanowi to dodatkową przesłankę wzmacniającą słuszność postulowanego rozwiązania. W świetle zaprezentowanych w referacie rozważań można sądzić, że **ranga oraz znaczenie podnoszonych argumentów zasługuje na poważne potraktowanie**, bowiem dotyczy istotnego obszaru gospodarki narodowej i problemu związanego z systemem gotowości obronnej państwa. W pierwszej kolejności należy jednoznacznie rozstrzygnąć, czy zostaną podjęte prace nad zredefiniowaniem założeń strategii 2007–2012, aby można było dalej kontynuować pracę nad operacjonalizacją celów oraz doprecyzowaniem szczegółów przedstawionej na ubiegłorocznej konferencji koncepcji utworzenia odrębnej grupy WPRP poza Bumarem.

Powinna ona zakładać integrację i zacieśnienie współpracy w tych obszarach i kluczowych procesach biznesowych, gdzie jest ona uzasadniona, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii decyzyjnej poszczególnych spółek w ramach pozostałej działalności, która nie wiąże się bezpośrednio z zachowaniem potencjału obronnego SZ RP. Końcowym etapem prac byłoby jasne, czytelne i zrozumiałe zdefiniowanie najważniejszych zasad współpracy, jak również systemu zarządza-

[34] Zob. Ogłoszenia BDG-SZ-382-65/10, BDG-SZ-382-74/10 nr 157185-2010 z dnia 2010-06-17 r., nr 157177-2010 z dnia 2010-06-17 r., http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/16/Zamowienia_publiczne [2.08.2012].

nia, związanych z koordynacją działalności Grupy WPRP, które powinny uwzględniać m.in. następujące kwestie:

- określenie uprawnień, zakresu obowiązków oraz odpowiedzialności jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za koordynację i zarządzanie Grupą WPRP – forma prawno-organizacyjna, przysługujące uprawnienia decyzyjne i kontrolno nadzorcze,
- opracowanie dokumentu określającego strategię rozwoju Grupy WPRP,
- zdefiniowanie procesów operacyjnych i działań, które będą kierowane i nadzorowane przed jednostkę (bądź spółkę) koordynującą,
- integrację systemów informatycznych spółek WPRP, co jest warunkiem umożliwiającym wymianę informacji i sprawną komunikację, a także pozwalającym na redukcję kosztów w zakresie działalności administracyjnej,
- utworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych odpowiedzialnych za realizację wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych,
- scentralizowanie procedur związanych z zakupem materiałów, zaopatrzeniem, zarządzaniem ryzykiem,
- integrację działań w zakresie promocji wspólnej marki,
- nawiązanie partnerskiej współpracy z Grupą Bumar w ramach aliansu strategicznego, w tych obszarach gdzie pożądane będzie realizowanie wspólnych projektów, przy założeniu, iż współdziałanie będzie zakładało równoważenie korzyści.

Przedstawione w referacie wskazówki i rekomendacje są osadzone w prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania, zgodnie z którą *„sprawność definiujemy, jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości*”[35].

[35] W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012, s. 13.