

DOŚWIADCZENIA WYBRANYCH PAŃSTW NATO W ZAKRESIE STOSOWANIA ROZWIĄZAŃ OUTSOURCINGU W SIŁACH ZBROJNYCH

mjr mgr inż. Marcin GROMEK

Akademia Sztuki Wojennej

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę identyfikacji doświadczeń trzech państw-członków NATO, tj. Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Republiki Federalnej Niemiec, w zakresie stosowania rozwiązań outsourcingowych w siłach zbrojnych. W artykule dokonano analizy rozwoju kontraktowania usług, charakterystyki współczesnych rozwiązań systemowych oraz opisano doświadczenia nadmienionych państw w zakresie pragmatyki outsourcingu w siłach zbrojnych.

Słowa kluczowe: outsourcing, NATO, kontraktowanie usług, siły zbrojne.

Wstęp

Outsourcing, rozumiany jako zawieranie strategicznych długoletnich umów na świadczenie usług innych niż główne funkcje danej organizacji, od wielu lat stosowany jest w siłach zbrojnych państw-członków Paktu Północnoatlantyckiego (NATO – *North Atlantic Treaty Organisation*). Niekwestionowanym liderem stosowania rozwiązań outsourcingowych są Stany Zjednoczone. Spośród państw europejskich pod tym względem wyróżnia się Wielka Brytania. Także w innych państwach NATO, m.in. w Polsce, zauważa się rosnący trend kontraktowania usług, w szczególności logistycznych.

Artykuł stanowi próbę rozwiązania następującego problemu badawczego: jakie doświadczenia w zakresie stosowania rozwiązań outsourcingowych w siłach zbrojnych posiadają wybrane państwa NATO? Weryfikacji podlega następująca hipoteza badawcza stanowiąca ogólną odpowiedź na postawiony problem: doświadczenia wybranych państw-członków NATO, tj. Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Republiki Federalnej Niemiec, są zróżnicowane ze względu na odmienny charakter gospodarek wymienionych państw, zadania sił zbrojnych specyficzne dla każdego z nich oraz różną długość okresu stosowania outsourcingu. Ponadto państwa te mają za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia związane z gospodarczą współpracą wojskowo-cywilną. Zatem celem niniejszego artykułu jest identyfikacja doświadczeń trzech nadmienionych państw w omawianym zakre-

sie. Zastosowano tu metody teoretyczne, głównie analizę informacji z dostępnych źródeł oraz syntezę prowadzącą do odpowiedzi na problem badawczy oraz wysnucie ogólnych wniosków.

Stany Zjednoczone

Do wsparcia operacji wojskowych sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych cywilni kontraktorzy byli angażowani już od czasów rewolucji amerykańskiej¹. Od tamtego czasu zauważa się stałą tendencję wzrostową zaangażowania podmiotów cywilnych w zabezpieczenie działań bojowych. W 1846 roku podczas wojny meksykańsko-amerykańskiej szybkie formowanie i przemieszczenie oddziałów armii Stanów Zjednoczonych stało się dużym wyzwaniem dla ówczesnego systemu kontraktowania. W okresie od połowy 1845 do końca 1846 roku Wydział Kwatermistrzowski (odpowiedzialny wówczas za zakwaterowanie, wyżywienie, magazynowanie, umundurowanie, paliwo, artykuły piśmiennicze i transport dla pułków i pododdziałów oraz za zarządzanie zapasami) podpisał ponad 400 umów, w większości na usługi transportowe². W czasie II wojny światowej wykorzystanie potencjału podmiotów cywilnych na polu walki nadal wzrastało. W okresie od wojny koreańskiej poprzez wojnę w Wietnamie aż do wojen w Zatoce Perskiej kontrakty stały się podstawowym czynnikiem decydującym o zdolności zabezpieczenia logistycznego działających wojsk. Podczas wojny w Zatoce kontraktorzy świadczący usługi dla wojsk zatrudniali 5200 pracowników (stosunek liczby pracowników do żołnierzy wynosił 1:100)³. Zapewniali oni świadczenie usług budowlanych i inżynierskich, obsługę baz, transport wodny i lądowy, dostawy paliw oraz zabezpieczenie techniczne. Na Bałkanach w pewnych okresach proporcja pracownicy/żołnierze wynosiła już 1,5:1⁴. Powyższe dane pokazują wzrastające uzależnianie się sił zbrojnych od podmiotów cywilnych w zakresie usług, a w ostatnim czasie również innych funkcji, wcześniej zarezerwowanych wyłącznie dla organów państwa.

W 1985 roku zainicjowano *Logistics Civil Augmentation Program* – pierwszy kompleksowy program regulujący świadczenie usług dla resortu obrony przez podmioty cywilne. Jego działanie regulował dokument *Army Regulation 700-137 Logistics Civil Augmentation Program (LOGCAP)* wydany przez Departament Armii

1 D.C. Clements, M.A. Young, *The History of the Army's Logistic Civilian Augmentation Program: an Analysis of its Oversight from Past to Presents*, Naval Postgraduate School, Monterey, California 2005, s. 13.

2 Tamże, s. 15.

3 *Contingency Contracting throughout U.S. History*, <http://www.acq.osd.mil/dpap/pacc/cc/history.html> [dostęp: 21.11.2016].

4 Tamże.

16 grudnia 1985 roku⁵. Celem działania programu LOGCAP było tworzenie planów zaangażowania kontraktorów cywilnych do świadczenia wybranych usług w czasie działań wojennych w celu zwiększenia zdolności sił zbrojnych.

Pierwsze zastosowanie programu LOGCAP miało miejsce w 1985 roku, kiedy Trzecia Armia Stanów Zjednoczonych (*Third United States Army* – TUSA) wystąpiła z wnioskiem, aby Korpus Inżynieryjny Armii Stanów Zjednoczonych (*U.S. Army Corps of Engineers* – USACE) zakontraktował plan zarządzania budową i utrzymania dwóch rurociągów paliwowych w Azji Południowo-Zachodniej do wsparcia prowadzonych tam operacji⁶.

Przez pierwszych kilka lat kontraktowanie w ramach programu LOGCAP realizowane było na małą skalę. Jednak już w 1992 roku rozpoczął się kolejny etap wdrażania programu, kiedy to na wniosek ówczesnego sekretarza obrony Dicka Cheney'a został on przekształcony w pojedynczą pięcioletnią umowę ramową (LOGCAP I), w ramach której świadczone by usługi na rzecz wojsk działających na całym globie. Przetarg wygrała korporacja Brown & Root Services (BRS) z Houston⁷. Cztery miesiące po zawarciu kontraktu firma otrzymała zadanie wsparcia logistycznego sił działających w Somalii, a następnie kilka innych mniejszych operacji wsparcia, w tym misji ONZ w Haiti w 1994 roku. Jednak na większą skalę LOGCAP, a także ogólnie system kontraktowania został użyty podczas operacji w Bośni (od 1995 roku). Do końca 1996 roku BRS wybudowała 19 nowych baz dla oddziałów armii USA. Korporacja świadczyła również usługi logistyczne dla wszystkich 32 baz w Bośni, na Węgrzech i w Chorwacji. W 1997 roku BRS przegrała przetarg do LOGCAP II z firmą DynCorp, ale zawarto z nią umowę *Balkans sustainment contract* wartą 2,2 mld dolarów. Umowa ta została rozszerzona później na Kosowo, gdzie w 1999 roku rozpoczęła się misja ONZ⁸.

Kolejny kontrakt serii LOGCAP, mianowicie LOGCAP III, został zawarty z firmą Kellogg, Brown & Root Inc. w 2001 roku. Zapewniał on wsparcie logistyczne operacji w Afganistanie, Iraku, Kuwejcie, Dżibuti, Jordanii, Kenii, Uzbekistanie i Gruzji. Przed rozpoczęciem operacji „Iracka Wolność” wartość kontraktu LOGCAP III szacowano na 5 mln dolarów rocznie. Wraz ze wzrostem zaangażowania sił zbrojnych USA na Bliskim Wschodzie koszty realizacji usług w ramach kontraktu osiągnęły 5 mld dolarów rocznie.

W kwietniu 2008 roku przetarg na realizację usług w ramach następnej edycji programu, tj. LOGCAP IV, wygrały firmy: SERTO (kontrakt na usługę zarządzania projektem) oraz DynCorp International, KBR Inc. i Fluor Corp. Umowy zostały podpisane bez określenia wielkości dostaw na jeden rok z możliwością przedłużenia

⁵ *Army Regulation 700–137 Logistics Civil Augmentation Program (LOGCAP)*, Department of the Army, Washington 1985.

⁶ D.C. Clements, M.A. Young, dz. cyt., s. 18.

⁷ A. Moore, *U.S. military logistics outsourcing and the everywhere of war*, University of California, Los Angeles 2016, s. 14.

⁸ Tamże, s. 14.

o 9 kolejnych lat, z maksymalną kwotą 150 mld dolarów na cały okres obowiązywania kontraktu⁹. Rodzaje usług świadczonych w ramach programu LOGCAP IV obejmują m.in. zaopatrywanie w żywność, wodę i paliwa, żywienie, usługi komunalne, pocztowe, budowlane, telekomunikacyjne, transportowe i inne¹⁰. Podpisanie umów z więcej niż jednym kontrahentem wynika z założenia, że konkurowanie kilku kontraktorów o ustanowioną premię w ramach programu podnosi jakość świadczonych usług. Ponadto zaangażowanie kilku kontraktorów zmniejsza ryzyko usługobiorcy, a także zwiększa ilość źródeł pozyskiwania towarów i usług¹¹.

Wdrożenie programu LOGCAP IV pozwoliło na analizę i wyciągnięcie wniosków z obserwacji funkcjonowania systemu kontraktowania. Jednym z ważniejszych jest zidentyfikowanie potrzeby konsolidacji wielu specyficznych zamówień w standaryzowane zamówienia z ustaloną ceną bazową, co pozwala uniknąć ciągłej identyfikacji potrzeb usługobiorcy. Kolejną zmianą opartą na doświadczeniach było zwiększenie obsady dowództw w celu poprawy administrowania realizacją kontraktu¹².

Program LOGCAP od czasu jego opracowania był stosowany na terenie przynajmniej 13 krajów, tj. m.in. Kuwejtu, Jordanii, Iraku, Turcji, Uzbekistanu, Afganistanu, Dżibuti, Filipin, Gruzji, Rwandy, Somalii, Wschodniego Timoru i Bośni. Usługi świadczone w ramach programu LOGCAP obejmowały: zapewnienie siły roboczej, usługi techniczne, obsługę baz, obsługę obiektów użytkowych, transport i spedycję w rejonie teatru działań, dystrybucję paliw, zasilanie w energię elektryczną, uzdatnianie wody, usługi pralnicze i kąpielowe, obsługę lotnisk, zaopatrywanie, usługi pożarnicze, ochronę, usługi prosektoryjne i wiele innych¹³.

Należy wspomnieć, że pomimo wieloletnich doświadczeń związanych ze współpracą wojskowo-cywilną w zakresie świadczenia usług przez prywatne przedsiębiorstwa dla sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych, w obszarze tym występują również problemy i kontrowersje często opisywane przez ekspertów tej dziedziny. Przykładem takiej krytyki jest wypowiedź przewodniczącego Komisji Kontroli i Reform Rządowych Edolphusa Townsa po wygraniu przez korporację KBR 2 marca 2010 roku przetargu na świadczenie usług logistycznych szczebla korpusu, usług transportowych i pocztowych w ramach programu LOGCAP IV dla sił armii Stanów Zjednoczonych w Iraku. Towns wystosował list do sekretarza obrony, w którym wyraził swoje głębokie zaniepokojenie wygraną przetargu przez KBR, co argumentował złą jakością usług świadczonych przez KBR w Iraku. Zauważył on również, że firmie KBR wielokrotnie zarzucano marnotrawstwo, defraudacje i nadużycia¹⁴.

9 T.L. Marks, R. Gottfreid, *Logistics Civil Augmentation Program Improves Support Capabilities*, „Army AL & T Magazine” 2011 (April–June), s. 80.

10 <http://www.defenseindustrydaily.com/Billions-of-Dollars-Awarded-Under-LOGCAP-4-to-Supply-US-Troops-in-Afghanistan-05595> [dostęp: 19.11.2016].

11 T.L. Marks, R. Gottfreid, dz. cyt., s. 80.

12 Tamże, s. 81.

13 D.C. Clements, M.A. Young, dz. cyt., s. 19.

14 <http://www.defenseindustrydaily.com/Billions-of-Dollars-Awarded-Under-LOGCAP-4-to-Supply-US-Troops-in-Afghanistan-05595> [dostęp: 19.11.2016].

Na poparcie słów Townsa przytoczyć można m.in. fakt, że w 2009 roku firma KBR została prawomocnie skazana na grzywnę w wysokości 402 mln dolarów. Stawiane zarzuty dotyczyły przekupywania członków rządu Nigerii podczas realizacji inwestycji w tym kraju przez korporację wraz z trzema innymi członkami inicjatywy *joint venture*¹⁵. Z kolei w 2014 roku rząd Stanów Zjednoczonych pozwał firmę KBR oraz dwie kuwejskie firmy, tj. La Nouvelle i First Kuwaiti (podwykonawców KBR), zarzucając im akty korupcji oraz bezpodstawne roszczenia związane z realizacją kontraktów na świadczenie usług dla sił działających w Iraku¹⁶.

Adam Moore z University of California w swoim artykule zatytułowanym *U.S. military logistic outsourcing and the everywhere of war*¹⁷ zwraca uwagę na złożoność problemów, jakie generuje tworzenie baz wojsk amerykańskich działających na obszarze wielu państw. Problemy te dotyczą m.in.:

- przypadków braku kontroli rządu Stanów Zjednoczonych nad prywatnymi kontraktorami;
- nielegalnego zatrudniania cudzoziemców;
- ujemnego wpływu funkcjonowania kontraktorów na lokalny rynek pracy;
- uzupełniania ograniczonych sił przewidzianych do danej operacji pracownikami kontraktorów.

Kolejnym krytycznym głosem w badaniach zagadnień outsourcingu w siłach zbrojnych USA jest artykuł Davida Vine'a z American University w Waszyngtonie zatytułowany *"We're Profiteers" How Military Contractors Reap Billions from U.S. Military Bases Overseas*¹⁸. Opisując tło badanego problemu, D. Vine podaje skalę wydatków na utrzymanie baz. W latach 2001–2013 wyniosły one 385 mld dolarów¹⁹. Z kolei jeśli chodzi o nieprawidłowości, to przytacza on ocenę powołanej przez Kongres Stanów Zjednoczonych Komisji ds. Kontraktów w Iraku i Afganistanie, która oszacowała skalę defraudacji środków publicznych na 31–60 mld dolarów. Nieprawidłowości dotyczyły głównie kontraktów utrzymania baz w Afganistanie i Iraku oraz w sąsiedztwie tych krajów²⁰. Autor omawianego artykułu przeprowadził również analizę kontraktów zawartych w okresie od października 2001 do maja 2013 roku. Zidentyfikował on 1,7 mln kontraktów. Większość środków wydatkowanych na świadczenie usług przez kontraktorów, tj. ok. 160 mld dolarów, przypadła w udziale korporacjom działającym na terenie Iraku i Afganistanu. Kontrakto-

15 <https://www.justice.gov/opa/pr/kellogg-brown-root-llc-pleads-guilty-foreign-bribery-charges-and-agrees-pay-402-million> [dostęp: 19.11.2016].

16 <https://www.justice.gov/opa/pr/united-states-government-sues-kellogg-brown-root-services-inc-and-two-foreign-companies> [dostęp: 19.11.2016].

17 A. Moore, *U.S. military logistic outsourcing and the everywhere of war*, <https://www.researchgate.net/publication/290607064> [dostęp: 19.11.2016].

18 D. Vine, *"We're Profiteers" How Military Contractors Reap Billions from U.S. Military Bases Overseas*, „Monthly Review” 2014 (July–August), nr 66/3.

19 Tamże, s. 83.

20 *Transforming Wartime Contracting – Controlling costs, reducing risks, Final Report to Congress*, Commission on Wartime Contracting in Iraq and Afghanistan, Arlington 2011, s. 20.

rzy zabezpieczający wojska stacjonujące w Kuwejcie zarobiły 37,2 mld dolarów²¹. D. Vine zwraca również uwagę na kategorię „Różni kontraktorzy zagraniczni” stosowaną w ogólnodostępnych zestawieniach kontraktorów o najwyższej sumie dochodu z kontraktów Departamentu Obrony USA związanych z prowadzeniem operacji poza granicami kraju. Mieści ona kontrahentów, z którymi podpisano 250 000 umów, na łączną sumę 47,1 mld dolarów. Wynika z tego, że 12% ogólnej sumy wydatków stanowią koszty umów z niesprecyzowanymi usługodawcami. Autorzy *Raportu końcowego Komisji ds. Kontraktów w Iraku i Afganistanie* twierdzą, że kategoria ta służyła do zmniejszenia transparentności wydatków. Vine podkreśla również, że jedna trzecia kosztów zawartych umów przypadła firmom z pierwszej dziesiątki listy. Kilka z tych firm (KBR, Supreme, Agility) było oskarżanych o zawyżanie kosztów i inne defraudacje²².

Przykładem reakcji państwa na sygnały o nieprawidłowościach w obszarze kontraktowania usług dla sił zbrojnych jest powołanie w 2008 roku wspomnianej Komisji ds. Kontraktów w Iraku i Afganistanie (*Commission on Wartime Contracting in Iraq and Afghanistan*), która w 2011 roku wydała szczegółowy raport stanowiący analizę problemów oraz propozycję ich rozwiązania.

Podsumowując, można stwierdzić, że siły zbrojne Stanów Zjednoczonych, będąc niekwestionowanym liderem światowym we współpracy wojskowo-cywilnej w zakresie zlecenia usług podmiotom prywatnym, w dużej mierze w tym obszarze uzależniły się od kontraktorów. Odwrócenie tego trendu mogłoby być bardzo trudne. Znaczący potencjał zbrojny Stanów Zjednoczonych, ich duże zaangażowanie militarne na obszarze wielu państw z jednoczesnym wykorzystaniem usług kontraktorów (najczęściej dużych korporacji) oddziałuje nierzadko negatywnie na sytuację gospodarczą i społeczną rejonów działań. Skala zakontraktowanych usług implikuje także pewne nieprawidłowości. Jednak podkreślenia wymaga fakt, że zarówno instytucje rządowe, jak i niezależni eksperci dostrzegają te problemy i podejmują starania, by je rozwiązać.

Wielka Brytania

Rozwój polityki outsourcingu w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii datuje się od 1983 roku, kiedy to częścią polityki obronności ówczesnego rządu stały się założenia wykorzystania efektów konkurencji rynkowej przy wyborze dostawców dla Ministerstwa Obrony. Za główne cele wdrożenia takich rozwiązań stawiano sobie wówczas zwiększenie efektywności oraz polepszenie jakości towarów i usług pozyskiwanych na cele obronności²³.

²¹ D. Vine, dz. cyt., s. 88.

²² Tamże, s. 90–94.

²³ K. Hartley, *The future of outsourced services in the UK Defence sector*, Economics Department University of York, York 2015, s. 12.

Do 1985 roku zlecono podmiotom prywatnym większość usług pralniczych i utrzymania czystości. Ponadto zakontraktowano catering, pielęgnację zieleni, ochronę obiektów oraz naukę jazdy. Spośród usług technicznych zlecono obsługę naziemną statków powietrznych, kontrolę lotów, wydawanie publikacji technicznych oraz niektóre funkcje zarządcze²⁴.

W 1989 roku Ministerstwo Obrony zleciło około 120 usług podmiotom zewnętrznym, m.in. odstraszenie ptactwa, obsługę uzbrojenia, obsługę strzelnic i poligonów, obsługę i zaopatrywanie ośrodków szkolenia sił powietrznych, użycie floty powietrznej kontraktora wraz z załogami i obsługą naziemną do ćwiczeń walki elektronicznej oraz symulacji celów dla marynarki wojennej. Szacowano wówczas, że oszczędności z tytułu powyższych zleceń wyniosły ok. 20–30%. W początkowej fazie wdrażania polityki outsourcingu zwrócono uwagę na kwestie wymagające dalszych prac, tj. m.in. nałożenia na kontrahentów zobowiązań na czas kryzysu i wojny (zobligowania do odpłatnego utrzymania rezerw). Zwrócono też uwagę na konieczność: utrzymania pożądanej jakości usług świadczonych przez prywatnych kontraktorów, umożliwienie przedsiębiorstwom państwowym udziału w przetargach, jak również utrzymanie cykliczności procedur przetargowych²⁵.

W 1992 roku Ministerstwo Obrony wprowadziło rozszerzony program badań rynku, który był częścią rządowej inicjatywy *Competing for Quality* (CFQ). Jednym z celów tego programu było włączenie jednostek resortu do grona podmiotów biorących udział w przetargach na wykonanie danych usług.

Kolejnym narzędziem Ministerstwa Obrony do zwiększenia efektywności i jakości usług stały się w 1996 roku inicjatywy typu *Private Finance Initiative* (PFI). Główną ideą tych inicjatyw było zastąpienie kapitału państwowego kapitałem firm prywatnych. Ministerstwo stało się w ten sposób dzierżawcą zasobów potrzebnych do realizacji usługi, a nie jak do tej pory ich nabywcą. Początkowo przeznaczono do wdrożenia inicjatyw PFI sześć obszarów: szkolenie, nieruchomości (w tym zakwaterowanie), technologie informatyczne, sprzęt wojskowy, usługi logistyczne, usługi komunalne²⁶.

W 1997 roku program został wznowiony pod zmienioną nazwą, tj. *Public Private Partnership* (PPP). Nazwy PFI i PPP są obecnie używane wymiennie. Jako korzyści wprowadzenia powyższych programów wymienia się: poprawę jakości usług, innowacyjność, przeniesienie ryzyka na przedsiębiorstwo, realizację projektów o kosztach przekraczających limit wydatków resortu, podniesienie kwalifikacji obsady resortu w dziedzinach zarządzania, rynku i finansów. Do 2000 roku Ministerstwo Obrony podpisało 34 kontrakty PFI o łącznej wartości 1,6 mld funtów, planując podpisanie kolejnych 70 projektów z planowanym budżetem ok. 10 mld funtów²⁷.

24 Tamże, s. 40.

25 Tamże, s. 12.

26 Tamże, s. 13.

27 Tamże, s. 42.

Warto podkreślić, że kwotę 10 mln funtów uznano jako granicę, powyżej której w miejsce procedur właściwych dla CFQ stosuje się projekty PFI.

Jako reprezentatywne przykłady inicjatyw PFI można wymienić: kontrakt z konsorcjum Fasttrax na transport sprzętu ciężkiego, umowę z AirTanker na świadczenie usług tankowania w powietrzu oraz transportu personelu i sprzętu, czy też długoterminowe kontrakty na usługi logistyczne dla marynarki wojennej. Te ostatnie są zawierane zgodnie z postanowieniami *Terms of Business Agreement* (ToBA), czyli jako stabilny długoterminowy program świadczenia usług, w tym przypadku dla okrętów i łodzi podwodnych, włącznie z obsługą baz marynarki wojennej w Devonport i Clyde (kontrakt z firmą Babcock)²⁸, jak również obsługą bazy w Portsmouth (kontrakt z firmą BAE Systems)²⁹.

Wspomniany kontrakt na transport sprzętu ciężkiego zawarto z konsorcjum Fasttrax (KLBR, Oshkosh Truck Corporation i Deutsche Bank) w 2001 roku, przewidując oszczędności rzędu 20%. Usługa obejmuje odpłatne utrzymanie w gotowości floty 92 pojazdów przeznaczonych do transportu czołgów Challenger II w rejon działań zarówno w czasie pokoju, jak i wojny. W momencie gdy resort nie zgłasza potrzeb wykorzystania floty, może być ona wynajęta przez konsorcjum innym podmiotom³⁰.

Z kolei jednym z większych i najbardziej innowacyjnych projektów PFI jest wspomniany już kontrakt dla sił powietrznych *Future Strategic Tanker Aircraft* (FSTA). Resort obrony opłaca gotowość do użycia i samo użycie samolotów do tankowania w powietrzu oraz samolotów transportowych dla personelu i sprzętu. Całkowity koszt projektu szacuje się na 11,4 mld funtów (kontrakt na 27 lat). Cechą wyróżniającą opisywanej umowy jest fakt, że obejmuje ona wszystkie usługi towarzyszące, tj. obsługę i naprawę, szkolenie załóg i pozostałego personelu oraz utrzymanie rezerw załóg samolotów i obsługi naziemnej³¹.

Ze względu na stwierdzony po 2008 roku wzrost kosztów obsługi oraz zidentyfikowane niedoskonałości inicjatyw PFI dokonano w 2010 roku modyfikacji programu, zmieniając także jego nazwę na PF2. Do pozytywnych cech projektów PF2 zalicza się: rządowy udział kapitałowy (mniejszościowy) w projektach, szybsze i tańsze procedury, eliminację tzw. *soft services* z przyszłych kontraktów (utrzymanie czystości, catering, ochrona)³², większą transparentność oraz poniesienie części ryzyka przez sektor publiczny.

Jedną z dziedzin funkcjonowania resortu obrony, w której wprowadza się rozwiązania outsourcingowe, jest prywatyzacja jego jednostek organizacyjnych. Przykładem takiej jednostki może być Defence Support Group (DSG) powołana w 2008 roku z połączenia Army Base Repair Organisation (ABRO) i Defence Aviation

28 <http://www.naval-technology.com/news/news80998.html> [dostęp: 1.02.2017].

29 <http://www.thinkdefence.co.uk/2013/11/bae-statement-uk-shipbuilding> [dostęp: 1.02.2017].

30 K. Hartley, dz. cyt., s. 46.

31 Tamże.

32 Por. *A new approach to public private partnerships*, HM Treasury, London 2012, s. 49.

Repair Agency (DARA). Defence Support Group w czasie swojej działalności odpowiadała za naprawy sprzętu wojskowego. Była ona krytykowana za długie terminy wykonywania usług oraz niską konkurencyjność. W listopadzie 2014 roku Babcock został wyłoniony jako kontrahent do przejęcia DSG. Podpisano wówczas dziesięcioletni kontrakt o wartości 1,4 mld funtów z możliwością przedłużenia o pięć lat. Na mocy tego kontraktu Babcock zobowiązał się do świadczenia usług napraw, zarządzania flotą i wsparcia technicznego dla szerokiej gamy sprzętu wojskowego. Oszczędności z tytułu opisaney prywatyzacji oszacowano na 450 mln funtów za okres obowiązywania kontraktu³³.

Od 2007 roku jednostką organizacyjną Ministerstwa Obrony Narodowej Wielkiej Brytanii odpowiedzialną za zakup uzbrojenia i sprzętu wojskowego, usług oraz gospodarowanie zapasami jest Defence Equipment and Support (DE & S). W 2013 roku podjęto próbę przekształcenia DE & S w rządową organizację zarządzaną przez podmiot zewnętrzny, ale nie wszczęto procedury przetargowej ze względu na zgłoszenie się tylko jednego kontrahenta³⁴.

Za najbardziej kompleksową i nowatorską reformę wdrażaną przez DE & S, a polegającą na wprowadzeniu rozwiązań outsourcingowych, można uznać *Logistic Commodities and Services Transformation* (LCS(T)). Ideą tego projektu jest zastąpienie funkcjonujących dotychczas systemów pozyskiwania i magazynowania środków zaopatrzenia kompleksową usługą świadczoną przez wyłoniony drogą przetargu podmiot sektora prywatnego w ramach jednego wieloletniego kontraktu.

W lutym 2015 roku amerykańska korporacja Leidos wygrała ogłoszony przez DE & S przetarg na świadczenie opisanych usług³⁵. Wartość planowanego wstępnie na 13 lat programu LCS(T) szacuje się na ok. 7–8 mld funtów (10,7–12,2 mld dolarów), przy czym przewiduje się możliwy wzrost wartości do 13 mld funtów w przypadku rozszerzenia zakresu pozyskiwanych towarów i usług. W kontrakcie uwzględnia się trzyletnią fazę przejściową. W ramach realizacji umowy planowana jest restrukturyzacja DE & S polegająca na przeniesieniu 2000 pracowników do sektora prywatnego. Rysunek 1 przedstawia zakres towarów i usług objętych kontraktem.

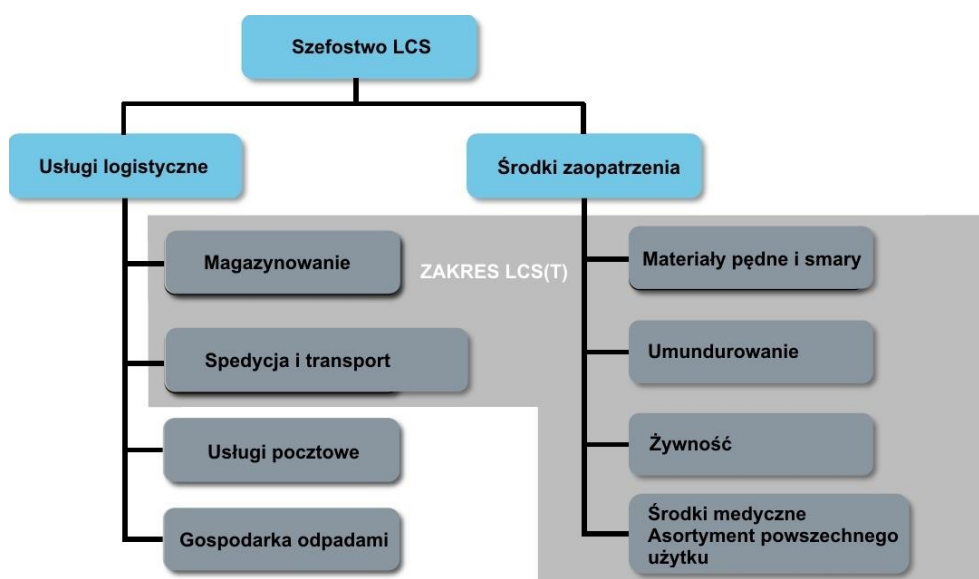
Potrzebę zmian uzasadniono faktem, że obecne rozwiązania są nieefektywne. Jako jedną z przyczyn tej nieefektywności uznano zbyt duże rozproszenie i izolację poszczególnych składów materiałowych o przestarzałej infrastrukturze (70 magazynów rozmieszczonych w 11 lokalizacjach, w których przechowywane są zapasy warte około 8 mld funtów)³⁶.

33 K. Hartley, dz. cyt., s. 48.

34 Tamże, s. 80.

35 <http://www.defensenews.com/story/defense/air-space/support/2015/02/18/leidos-secures-british-lcst-deal/23603507> [dostęp: 7.11.2016].

36 Tamże.



Źródło: R.Hamber, *Modernising national logistics through joint ventures with industry*, materiały z konferencji *Combat Logistics 2016*, Warszawa 2016.

Rys. 1. Zakres transformacji LCS(T)

Do wad inicjatyw PPP zaliczyć można m.in. koszty sporządzania, negocjowania i egzekwowania kontraktów. Innym problemem może być skłonność firm do poszukiwania oszczędności i nierzetelności w obszarach, które są trudne do wyspecyfikowania oraz egzekwowania w ramach zawieranego kontraktu, co może mieć z kolei ujemny wpływ na zdolność bojową wojsk. Kolejną trudnością jest problem narażenia personelu i sprzętu kontraktora na niebezpieczeństwa związane ze świadczeniem usług podczas działań bojowych. Wadą długoterminowych kontraktów jest fakt, że mogą ograniczyć one zdolności sił zbrojnych do adaptacji do nowych zagrożeń. Ponadto procedury i procesy decyzyjne resortu i Ministerstwa Skarbu są szczegółowe, złożone, a co za tym idzie długotrwałe³⁷.

W środowisku międzynarodowym Wielka Brytania (obok Stanów Zjednoczonych) pozostaje jednym z liderów w outsourcingu wojskowym. Jednocześnie przewiduje się, że udział sektora prywatnego w procesie zabezpieczenia wojsk będzie się rozszerzał. Przykłady przyszłościowych rozwiązań to obsługa baz wojskowych, cyberbezpieczeństwo, bezałogowe statki powietrzne, wymiana części personelu wojskowego na specjalistów cywilnych³⁸.

Rozwój polityki outsourcingu Ministerstwa Obrony Wielkiej Brytanii wynika z roli rozwiązań outsourcingowych jako czynnika podnoszącego efektywność finansowania sił zbrojnych. Jest to ważne szczególnie w sytuacji, gdy w ostatnich latach

³⁷ K. Hartley, dz. cyt., s. 16.

³⁸ Tamże, s. 4.

w Wielkiej Brytanii pojawiły się głosy o zbyt dużych rozmiarach i zbyt szerokim zaangażowaniu sił zbrojnych tego państwa oraz o nadmiernych wydatkach na nowy sprzęt dla armii. Szans na efektywniejsze wydatkowanie budżetu resortu obrony upatruje się m.in. w zmniejszeniu zatrudnienia pracowników cywilnych wojska (ich funkcje przejęłyby wyspecjalizowane firmy), czy też likwidacji obniżającego efektywność i innowacyjność monopolu sektora państwowego w świadczeniu usług dla wojsk. Biorąc pod uwagę opisane czynniki, należy przypuszczać, że udział podmiotów prywatnych w świadczeniu usług dla sił zbrojnych Wielkiej Brytanii będzie się stale zwiększał.

Republika Federalna Niemiec

Przykład sił zbrojnych Republiki Federalnej Niemiec zasługuje na uwagę przede wszystkim ze względu na ich potencjał, nadal niewykorzystane możliwości zastosowania rozwiązań outsourcingowych w wielu obszarach, a także nowatorskie idee wdrożone w ramach dotychczas realizowanych projektów współpracy wojsko-cywilnej w zakresie kontraktowania usług. Pierwszy krok do zastosowania mechanizmów rynkowych w obronności, wykonano w 1994 roku, kiedy to minister obrony zarządził, aby zreorganizować wszystkie usługi w siłach zbrojnych, a tam gdzie było to możliwe sprywatyzować ich świadczenie. Jednak znaczny postęp w tej dziedzinie nastąpił wraz z podpisaniem 15 grudnia 1999 roku porozumienia *Innovation, Investition und Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr* między Ministerstwem Obrony a przedstawicielami niemieckiej gospodarki. Projekt ten przewidywał sprywatyzowanie wybranych usług (m.in. technologii informatycznych, szkoleń i usług logistycznych) na zasadach konwencjonalnego outsourcingu usług świadczonych dla wojska przez podmioty prywatne. Oznaczało to zachowanie przez siły zbrojne własności wszystkich środków, a przekazanie wyłącznie funkcji zarządczych, eksploatacyjnych i szkoleniowych firmom prywatnym³⁹. Porozumienie to zakładało osiągnięcie następujących celów⁴⁰:

- wykorzystanie zdolności innowacyjnych i kapitału inwestora prywatnego do zwiększenia możliwości inwestycyjnych sił zbrojnych;
- konsolidację i utrwalenie innowacyjności sektora prywatnego i sił zbrojnych;
- polepszenie ekonomiczności procesów nabywczych obu stron;
- zwiększenie skuteczności i efektywności wykorzystania sił i środków zaangażowanych w świadczenie usług;

³⁹ E. Krahnemann, *Controlling Private Military Services in the UK and Germany: Between Partnership and Regulation*, „European Security” 2005, nr 2, s. 8.

⁴⁰ G. Portugall, *Doing more with less: the economic modernization of the German armed forces*, „Performance Journal” 2009, nr 3, s. 29.

- zainicjowanie partnerstwa prywatno-państwowego (PPP – *Private Public Partnership*) przez prywatyzację funkcji pomocniczych w siłach zbrojnych oraz zastosowanie w nich odmiennych dla tego środowiska technik zarządzania.

Praktyczne wprowadzenie programów pilotażowych w ramach porozumienia *Innovation, Investition und Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr* odbywało się stopniowo przy zachowaniu środków ostrożności, przy zachowaniu niedługich okresów, na jakie podpisywano umowy. Intencją resortu było uniknięcie monopolizacji, uzależnienia od dostawcy usług, a także obniżenia ich jakości. Do trzech zidentyfikowanych wstępnie obszarów świadczenia usług, tj. floty pojazdów osobowych, umundurowania oraz technologii informatycznych, rząd Niemiec zastosował zróżnicowane podejście w aspekcie zarządzania projektami. Ocena możliwości współpracy wojskowo-cywilnej w wyżej wymienionych oraz innych obszarach odbywała się w ramach powołanej w 2000 roku spółki Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb – g.e.b.b. (całość udziałów należąca do skarbu państwa)⁴¹.

Głównym powodem wdrożenia inicjatywy PPP w siłach zbrojnych była struktura budżetu obronności. Przed Bundeswehrą zostały postawione nowe zadania i cele, podczas gdy budżet pozostał na niezmiennym poziomie. Zaistniała więc konieczność znalezienia sposobów rozwiązania tego problemu, np. podniesienia efektywności i obniżenia kosztów. Zakres redukcji kosztów oraz prywatyzacji w sektorze usług był określany jako potencjalnie szeroki. Budżet obronności RFN w 2005 roku wynosił 24 mld euro. Ok. 57% tej sumy pokrywało koszty działalności operacyjnej, pozostałą część (43%, czyli ok. 10 mld euro) stanowiły koszty usług⁴². Strukturę tych kosztów przedstawia rysunek 2.

Według rocznego raportu spółki g.e.b.b. z 2004 roku w ciągu pięciu lat osiągnęła ona oszczędności w wysokości 687 mln euro. Jednak krytycy projektu wątpią w rzetelność tych wyliczeń, tj. czy g.e.b.b. uwzględniła w bilansie wszystkie bezpośrednie i pośrednie koszty swojej działalności w analizowanym przedziale czasowym⁴³.

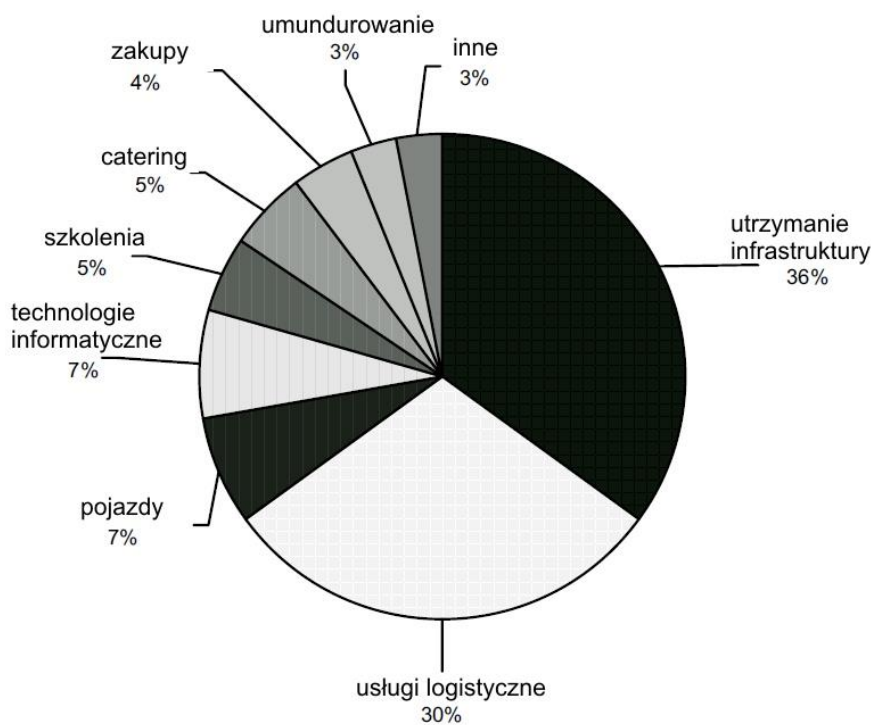
Dotychczas Bundeswehra wdrożyła z powodzeniem cztery projekty PPP. Pierwszym z nich jest BwFuhrparkService GmbH (BwFPS) – spółka założona w 2002 roku. Głównym udziałowcem (75,1% udziałów) jest g.e.b.b. Pozostałe udziały (24,9%) należą do Deutsche Bahn AG – firmy w części należącej do skarbu państwa. Podstawowym celem utworzenia spółki było osiągnięcie wymaganej mobilności sił zbrojnych. Bundeswehra jako klient spółki jest usługobiorcą w dziedzinie modernizacji i zarządzania flotą pojazdów osobowych⁴⁴. Kolejnym projektem PPP jest LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH (LHBw) – przedsiębiorstwo założone w 2002 roku. Spółka g.e.b.b. jest udziałowcem mniejszościowym (25,1% udziałów), a pozostała część należy do firm Lion Apparel Deutschland GmbH (37,45%)

41 E. Krahmann, dz. cyt., s. 9.

42 S. Marx, *Privatization in the European Security Politics – The sector of military services*, Stiftung, Wissenschaft und Politik, 2007, s. 21.

43 G. Portugall, dz. cyt., s. 30.

44 S. Marx, dz. cyt., s. 22.



Źródło: S. Marx, *Privatization in the European Security Politics – The sector of military services*, Stiftung, Wissenschaft und Politik, 2007, s. 21.

Rys. 2. Struktura wydatków budżetu obronności Republiki Federalnej Niemiec w 2005 roku

i Hellman Worldwide Logistics GmbH & CO. KG (37,45%)⁴⁵. LHBw odpowiada za usługi zakupu, magazynowania i dystrybuowania odzieży wojskowej. Trzeci projekt outsourcingowy dla Bundeswehry to spółka Heeresinstandsetzungslogistik GmbH (HIL) założona w 2005 roku. Udziały państwowe wynosiły 49%. Pozostała część była w posiadaniu trzech kooperantów, tj. Krauss-Maffei Wegmann (17%), Rheinmetall Landsysteme (17%) oraz Industriewerke Saar (17%)⁴⁶. Zadaniem spółki jest świadczenie usług zabezpieczenia technicznego, tj. napraw, obsługi, konserwacji sprzętu wojskowego i usług zarządczych w obszarze wymienionych usług. W 2013 roku niemieckie Ministerstwo Obrony Narodowej przejęło udziały trzech prywatnych kooperantów, przez co HIL stała się przedsiębiorstwem państwowym⁴⁷. Ostatnim z projektów współpracy wojskowo-cywilnej jest założona w 2006 roku spółka BWI Informationstechnik GmbH. Jednym z udziałowców jest Biuro Federalne ds. Systemów Informatycznych Bundeswehry (*Bundesamt für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr*). W jego posiadaniu jest 49,9%

⁴⁵ <http://www.lhbw.de/ueber-uns.html> [dostęp: 22.11.2016].

⁴⁶ S. Marx, dz. cyt., s. 22.

⁴⁷ <http://www.hilgmbh.de> [dostęp: 22.11.2016].

udziałów. Kooperantami są Siemens IT-Solutions and Service GmbH (50,05%) i IBM Deutschland GmbH (IBM) (0,05%). Spółka BWI została powołana w celu zarządzania projektem *Herkules*, jak dotąd największym przedsięwzięciem informatycznym niemieckich sił zbrojnych⁴⁸.

Pomimo niezaprzeczalnych zalet programów gospodarczej współpracy wojskowo-cywilnej w zakresie outsourcingu usług można także zidentyfikować problemy, jakie pojawiły się w trakcie wdrażania takich rozwiązań. Pierwszym z nich są rozwiązania prawne niejednokrotnie kolidujące ze sprawnym wdrażaniem projektów. Przykładem może być tu decyzja Sądu Najwyższego z 30 kwietnia 2003 roku ustalająca, że spółki z udziałem skarbu państwa nie są wyłączone z procedur przetargowych. Zastosowanie powyższej zasady wobec tych spółek zwiększa koszty rozwiązań outsourcingowych i komplikuje procedury, przez co częściowo podważa zasadność tworzenia prywatno-państwowych *joint venture*⁴⁹.

Gerd Portugall i Gregor Richter w artykule pt. *Joining forces: outsourcing military services to German companies*⁵⁰ analizują zalety i wady programów prywatyzacji usług w Bundeswehrze. Jednym ze zidentyfikowanych problemów jest długotrwała procedura planowania i badań przed wdrożeniem programu informatyzacji sił zbrojnych *Herkules*. Trwający dziesięć lat proces niemal całkiem zniechęcił firmy informatyczne do udziału w projekcie. Ponadto w początkowej fazie jego wdrożenia spadła efektywność funkcjonowania struktur usługobiorcy ze względu na problemy z obsługą najnowszych technologii. Z powodu wprowadzenia rozwiązań typowo biznesowych doszło też do patologicznego rozrostu biurokracji w złożonych strukturach sił zbrojnych. Portugall i Richter przytaczają również przykład całkowitego fiaska próby prywatyzacji usług cateringu na południu Niemiec. W tym przypadku usługodawca, tj. firma Dussmann, zażądała podpisania aneksu do kontraktu ze względu na wielomilionowe straty, jakie rzekomo poniosła w wyniku jego realizacji. Usługobiorcy natomiast (żołnierze i pracownicy Bundeswehry) byli rozczarowani jakością świadczonych usług⁵¹. Innym przykładem trudności wprowadzania projektów PPP jest początek działalności spółki BwPFS. Obie strony miały w tym przypadku ograniczony wybór, tzn. BwPFS nie mogła wynajmować floty innym podmiotom niż Bundeswehra, natomiast usługobiorca nie miał opcji wyboru innego dostawcy tej usługi, nawet jeśli obniżyłoby to koszty⁵².

Inni eksperci jako źródło problemów z wdrażaniem projektów outsourcingowych wskazują dwupoziomowy model zarządzania obronnością, tj. podział na poziom sił zbrojnych oraz poziom Federalnej Administracji Obrony. Każdy z nich posiada

48 S. Marx, dz. cyt., s. 22.

49 G. Portugall, dz. cyt., s. 11.

50 G. Portugall, G. Richter, *Joining forces: outsourcing military services to German companies*, „Performance Journal” 2012, nr 4, s. 30.

51 <https://www.welt.de/print-welt/article213899/Millionen-Verluste-bei-Truppenverpflegung.html> [dostęp: 22.11.2016].

52 G. Portugall, G. Richter, dz. cyt., s. 64.

własną strukturę administracyjną i własne kompetencje, co może powodować ich wzajemne kolidowanie⁵³. Decydenci odpowiedzialni za obronność często również wyrażają obawy, że zbyt szeroka prywatyzacja usług dla sił zbrojnych może zmniejszyć państwową kontrolę nad ich świadczeniem⁵⁴.

Mimo powyższych przeszkód można przypuszczać, że rząd RFN będzie nadal starał się wdrażać rozwiązania oparte na współpracy sektora państwowego z prywatnym. W dokumencie ministra obrony narodowej RFN *Defence Policy Guidelines* z 2011 roku zadeklarowano dalsze starania o ścisłą współpracę z sektorem prywatnym⁵⁵. Ponadto wskazuje się często, że ze względu na rosnące zaangażowanie sił zbrojnych RFN w operacje prowadzone poza granicami kraju wykorzystanie potencjału kontraktorów do świadczenia usług staje się koniecznością. Analizując dotychczasowe próby wprowadzenia w niemieckich siłach zbrojnych rozwiązań outsourcingowych, można stwierdzić, że dalszy rozwój w tej dziedzinie będzie odbywał się z zastosowaniem unikalnych rozwiązań wypracowanych na bazie własnych doświadczeń, ale z pewnością również na podstawie *Lessons Learned* innych państw.

Zakończenie

W niniejszym artykule dokonano ogólnej analizy doświadczeń trzech państw-członków NATO w obszarze wdrażania outsourcingu usług dla sił zbrojnych. Nie są to jedyne kraje stosujące takie rozwiązania. Według danych Europejskiej Agencji Obrony z 2012 roku inne kraje wydrukujące część budżetu obronności na kontraktowanie usług to m.in. (w kolejności według udziału procentowego wydatków na outsourcing w budżecie obrony narodowej): Luksemburg, Finlandia, Czechy, Austria, Słowacja, Belgia, Francja, Hiszpania, Szwecja i Holandia⁵⁶.

Jeżeli chodzi o rozpatrywany problem badawczy oraz hipotezę stanowiącą jego ogólne rozwiązanie, to – biorąc pod uwagę opisane doświadczenia państw w zakresie outsourcingu usług dla sił zbrojnych – należy uznać ją za pozytywnie zweryfikowaną. Stany Zjednoczone mają za sobą najdłuższy okres stosowania kontraktów z podmiotami zewnętrznymi. Jednocześnie spośród trzech omawianych państw przeznaczają najwięcej środków na ten cel. Specyfika ekspedycyjnych zadań sił zbrojnych USA wymusza korzystanie z usług kontraktorów. Inny charakter mają natomiast doświadczenia Wielkiej Brytanii oraz Niemiec w tym obszarze. Te ostatnie kontraktują usługi od niedawna, postępując przy tym zachowawczo w trosce o utrzymanie państwowej kontroli nad procesem outsourcingu w Bundeswehrze. Dokonując przeglądu opisanych doświadczeń, należy wziąć pod uwagę korzyści, jakie te państwa osiągnęły po

⁵³ S. Marx, dz. cyt., s. 24.

⁵⁴ G. Portugall, G. Richter, dz. cyt., s. 63.

⁵⁵ *Defence Policy Guidelines: Safeguarding National Interests – Assuming International Responsibility – Shaping Security Together*, German Ministry of Defence, Berlin 2011, s. 15.

⁵⁶ K. Hartley, dz. cyt., s. 63.

zastosowaniu kontraktowania usług, jak i problemy, z którymi musiały się zmierzyć. Cenne są również krytyczne głosy ekspertów świadczące o tym, że gospodarcza współpraca wojskowo-cywilna ma swoje wady. Podsumowując można stwierdzić, że dalsza szczegółowa analiza doświadczeń innych państw w omawianym obszarze może okazać się przydatna jako wzorzec do właściwego projektowania własnych rozwiązań w dziedzinie kontraktowania usług dla Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Bibliografia

- A new approach to public private partnerships*, HM Treasury, London 2012.
- Army Regulation 700–137 Logistics Civil Augmentation Program (LOGCAP)*, Department of the Army, Washington 1985.
- Clements D.C., Young M.A., *The History of the Army's Logistic Civilian Augmentation Program: an Analysis of its Oversight from Past to Presents*, Naval Postgraduate School, Monterey, California 2005.
- Contingency Contracting throughout U.S. History*, <http://www.acq.osd.mil/dpap/pacc/cc/history.html>.
- Defence Policy Guidelines: Safeguarding National Interests – Assuming International Responsibility – Shaping Security Together*, German Ministry of Defence, Berlin 2011.
- Hartley K., *The future of outsourced services in the UK Defence sector*, Economics Department University of York, York 2015.
- Krahmann E., *Controlling Private Military Services in the UK and Germany: Between Partnership and Regulation*, „European Security” 2005, nr 2.
- Marks T.L., Gottfreid R., *Logistics Civil Augmentation Program Improves Support Capabilities*, „Army AL & T Magazine” 2011 (April–June).
- Marx S., *Privatization in the European Security Politics – The sector of military services*, Stiftung, Wissenschaft und Politik, 2007.
- Moore A., *U.S. military logistics outsourcing and the everywhere of war*, University of California, Los Angeles 2016.
- Portugall G., *Doing more with less: the economic modernization of the German armed forces*, „Performance Journal” 2009, nr 3.
- Portugall G., Richter G., *Joining forces: outsourcing military services to German companies*, „Performance Journal” 2012, nr 4.
- Transforming Wartime Contracting – Controlling costs, reducing risks, Final Report to Congress*, Commission on Wartime Contracting in Iraq and Afghanistan, Arlington 2011.
- Vine D., *“We’re Profiteers” How Military Contractors Reap Billions from U.S. Military Bases Overseas*, „Monthly Review” 2014 (July–August), nr 66/3.
- <http://www.defenseindustrydaily.com/Billions-of-Dollars-Awarded-Under-LOGCAP-4-to-Supply-US-Troops-in-Afghanistan-05595>.
- <http://www.defensenews.com/story/defense/air-space/support/2015/02/18/leidos-secures-british-lcst-deal/23603507>.
- <http://www.hilgmbh.de>.
- <https://www.justice.gov/opa/pr/kellogg-brown-root-llc-pleads-guilty-foreign-bribery-charges-and-agrees-pay-402-million>.

<https://www.justice.gov/opa/pr/united-states-government-sues-kellogg-brown-root-services-inc-and-two-foreign-companies>.

<http://www.lhbw.de/ueber-uns.html>.

<http://www.naval-technology.com/news/news80998.html>.

<http://www.thinkdefence.co.uk/2013/11/bae-statement-uk-shipbuilding>.

<https://www.welt.de/print-welt/article213899/Millionen-Verluste-bei-Truppenverpflegung.html>.

THE EXPERIENCE OF SELECTED NATO MEMBER STATES IN MILITARY OUTSOURCING

Abstract

The paper is an attempt to discern the experience of three NATO member states (the United States, the United Kingdom, and Germany) in military outsourcing. It includes an analysis of military contracting development and contemporary system solutions along with a description of these states' experience in terms of the pragmatics of military outsourcing.

Key words: outsourcing, NATO, contracting of services, armed forces.