

## **OUTSOURCING<sup>1</sup> W SIŁACH ZBROJNYCH RP**

*„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić  
wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci,  
nie ma sensu żebyśmy to robili,  
powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś,  
kto robi to lepiej niż my”*

Henry Ford, 1923

Patrząc z perspektywy prawie 20 lat na zmiany, które zaszły i nadal dokonują się w Polsce i w szeregach armii zdajemy sobie, coraz dobitniej sprawę z ich epokowego charakteru. Zmiany te są szczególnie wyraziste dla pokolenia kadry zawodowej która miała możliwość dowodzić dużymi jednostkami wojskowymi (Oddziałami Gospodarczymi) przed 1989 rokiem oraz po wielkim przełomie politycznym 1989 i związaną z nim transformacją ustrojową i gospodarczą. Przystawienie gospodarki planowej na tory gospodarki rynkowej i bezpośrednio z nią związanej wolnej konkurencji i wolnego rynku wymusiło także ogromne zmiany w armii. Przychodziły one niejednokrotnie z wielkim trudem. Wszak taka sytuacja nie istniała nigdy przedtem. Nie było na czym się wzorować. Najtrudniej było (i jest) w takich sytuacjach zmienić mentalność ludzi, a przede wszystkim wykonawców.

Dla przypomnienia postaram się podać kilka podstawowych danych i przykładów. W okresie transformacji Wojsko Polskie weszło jako formacja licząca około 420 000 żołnierzy. Stan aktualny przyjmuje się jako 100 000, a ponad to od niedawna działamy jako armia zawodowa. Całkowicie inna była struktura jednostek, system dowodzenia, system zabezpieczenia logistycznego – wtedy realizowany głównie przez dwa potężne filary kwaterymistrzostwo i służby techniczne. Ponadto armia zasilana była przez pokaźną liczbę pracowników cywilnych. Wojsko zamiast być znaczącym „biorcą” usług, faktycznie

---

<sup>1</sup> *OUTSOURCING* – wykorzystanie zasobów zewnętrznych; zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym realizację zadań (procesów), niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa; będą one wykonywane efektywniej niż przeprowadzano by je we własnym zakresie.

było ich dawcą. Każdego roku z nastaniem wiosny i lata do tzw. prac na rzecz gospodarki narodowej (praca w PGR, przy budowie rowów melioracyjnych, dworców, linii kolejowych i dróg, itp.) wyjeżdżało 25–30% i więcej stanów osobowych jednostek (w tym także jednostek operacyjnych). W niektórych jednostkach pozostawały tylko dwie-trzy zmiany wart i służb do ochrony i minimalna ilość żołnierzy do zabezpieczenia ich potrzeb (obsługa żywnościowa, medyczna, zabezpieczenie higieny). Dochodziło do paradoksów – żołnierz nie mógł wyjechać na urlop, aby pomóc ojcu rolnikowi w pracach polowych i żniwach, bo w tym czasie pracował na polu w PGR na drugim krańcu Polski. Po powrocie i zakończeniu prac trzeba było powtórnie wdrażać do obowiązków żołnierskich. Wprowadzano dwunastogodzinny dzień szkoleniowy, aby jak najszybciej odtworzyć gotowość bojową jednostki. Nic dziwnego, że służba wojskowa trwała dwa lata, a w Marynarce Wojennej trzy lata.

Zaopatrywanie wojska odbywało się z rozdzielnika centralnego. Ewentualne niewielkie zakupy żywności, sprzętu itp. można było realizować jedynie w przedsiębiorstwach państwowych, chociaż zazwyczaj produkty prywatnych producentów były lepsze i tańsze. Remonty sprzętu, substancji kwaterunkowej prowadzone były przez przedsiębiorstwa wojskowe. Ten swoisty gorset na skutek problemów w gospodarce został nieznacznie poluzowany z końcem lat osiemdziesiątych. Można było w pewnym, niewielkim zakresie korzystać z prywatnych oferentów po otrzymaniu na to specjalnego zezwolenia. W samej logistyce resortu Obrony Narodowej na przestrzeni dekady lat dziewięćdziesiątych nastąpiły poważne zmiany. Przed generalną przebudową pionu kwatermistrzowski i techniczny, transportowy, infrastruktury oraz medyczny dysponowały w skali wojska ogromnym potencjałem stanowiącym w 1989 roku na szczeblu operacyjnym 28% ówczesnego stanu Sił Zbrojnych. Na logistykę stacjonarną składało się wówczas 1090 jednostek, w których było 145 tysięcy stanowisk. Do końca lat dziewięćdziesiątych rozformowano 980 z nich wraz ze 115 tysiącami etatów. Udział logistyki w stanie Sił Zbrojnych zmniejszył się do 12%, a instytucji zajmujących się tą problematyką w MON zredukowany został o około 60%, mimo podziału wcześniejszych struktur zarządzania na część tzw. cywilną i wojskową.<sup>2</sup>

Jednocześnie powstało Dowództwo Wojsk Lądowych. Wraz z jego powstaniem zarządy logistyczne Sztabu Generalnego przestały koncentrować

---

<sup>2</sup> Por. Bielecki J., *Nowy model dla logistyki*, w: „Polska Zbrojna”, nr 15, 1999, s. 16–17.

się wyłącznie na tym rodzaju Sił Zbrojnych. Zaczęły w większym stopniu kierować zabezpieczeniem logistycznym w całej armii koordynując m.in. wykorzystanie zarówno w układzie narodowym jak i sojuszniczym potencjału logistycznego WP.

Kolejna reforma w połowie lat 90. przewidywała, że logistyka na każdym szczeblu dowodzenia powinna posiadać samodzielność zapewniającą niezbędną autonomię materiałowo-usługową. Przebudowie ulec miał zwłaszcza szczebel taktyczny, głównie pod kątem zwiększenia jego samodzielności i autonomii logistycznej (materiałowej, transportowej i usługowej oraz technicznej i medycznej).

Pierwsze symptomy pojawiających się zmian w realizacji działalności Jednostek Wojskowych pojawiły się na początku lat 90. Wycofano szereg ustaw i zarządzeń ograniczających działalność gospodarczą wojska tylko do kooperacji z gospodarką narodową. Jednocześnie zaczęto rozumieć, że działalność dowódców winna być przede wszystkim skupiona na szkoleniu, utrzymaniu gotowości bojowej i przygotowywaniu wojsk do działań ściśle wojskowych (obrona kraju, misje pokojowe, wymuszanie i utrzymanie pokoju).

W Wojsku Polskim działalność gospodarcza i finansowa na najniższym szczeblu skupiała się i skupia nadal na tzw. Oddziale Gospodarczym (OG). Może być nim pułk lub brygada, rzadziej samodzielny batalion. Najczęściej OG oprócz zaopatrywania własnej jednostki (pułku, brygady) zabezpiecza także finansowo i gospodarczo kilka lub kilkanaście innych jednostek i instytucji wojskowych. W zasadzie dowódca OG jest samodzielny w realizacji swych zadań – w oparciu o normatywne przepisy, i przełożony wyższego szczebla np. dywizji nie może w tym zakresie niczego mu narzucić. Za naruszenie dyscypliny finansowej grożą odpowiednie sankcje, aż do rozpatrzenia sprawy przez Rzecznika Interesu Finansów Publicznych. Zniesienie szeregu ograniczeń w realizacji gospodarki finansowej, przesunięcie środka ciężkości w odpowiedzialności dowódców na sprawy typowo wojskowe i uzyskanie większej samodzielności w prowadzeniu gospodarki i finansów umożliwiło stopniowe wykorzystywanie tego co dzisiaj nazywamy **outsourcingiem**.

Przykładowo działające na terenie jednostek wojskowych kantyny prowadzone były przez WCH (Wojskowa Centrala Handlowa), tak jak i przed 1989 rokiem. Jednakże na skutek coraz mniejszych dotacji państwowych na ich działalność, spowodowanych ogólnopolskim kryzysem gospodarki nie były w stanie zaspokoić podstawowych potrzeb, ich wydolność spadła do żenująco niskiego poziomu. Na rynku w tym czasie zaczęły pojawiać się liczne małe firmy prywatne oferujące szeroką gamę usług żywnościowych o znacznie

większym i lepszym asortymencie niż WCH. Dowódcy korzystając z nowych uregulowań prawnych wydzierżawiać zaczęli wolne powierzchnie użytkowe pod działalność małych firm prywatnych zabezpieczających potrzeby bytowe żołnierzy. Proces ten zaczął narastać lawinowo powodując to, że około 1995 roku konkurencja cywilna prawie całkowicie wyeliminowała działalność WCH na terenie jednostek wojskowych.

Stopniowo zaczęto zauważać, że również w sferze innych usług – technicznych, remontowych, konserwacyjnych, itp. powstające małe i większe przedsiębiorstwa prywatne te same prace wykonują lepiej, sprawniej i taniej, niż dotychczas prowadzące to instytucje przykoszarowe, tzn. WAK (Wojskowa Administracja Koszar). Na skutek zmniejszenia się stanów osobowych armii część żołnierzy zawodowych odchodzących do rezerwy zaczęła prowadzić własną działalność gospodarczą, ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb wojska i jednostek wojskowych. Zaczęto także zakładać firmy specjalizujące się w ochronie mienia, obiektów i osób. W tym czasie powstała m.in. firma „Komandos” dająca zatrudnienie byłym żołnierzom głównie jednostek specjalnych. W chwili obecnej jest to największa i najpopularniejsza firma tego typu obejmująca swoją działalnością cały obszar kraju.

Bardzo szybko okazało się, że powierzenie tego typu zadań wyspecjalizowanej firmie daje lepsze efekty, jest tańsze, uwalnia dowództwa jednostek od wielu dylematów i co chyba najważniejsze, pozwala żołnierzowi przygotować się do swoich typowych zadań szkoleniowych w o wiele krótszym czasie. W wyniku takich i podobnych posunięć doszliśmy do tego, że zasadniczą służbę wojskową skrócono do 18-tu, następnie 15-tu, 11, i w 9 miesięcy. Obecnie armia jest całkowicie zawodowa.

Oczywiście powstawały także liczne problemy. Na skutek braku jednoznacznych uregulowań prawnych, żywołości niektórych działań, braku znajomości mechanizmów rynkowych przez wojskowych, niejednokrotnie dochodziło do nadużyć, zaczęło pojawiać się zjawisko korupcji. Zaczęto sobie także zdawać sprawę, że na terenie jednostek i instytucji wojskowych ze względu na ich specyfikę (obowiązek zachowania tajemnicy, gotowość bojową itp.) nie może działać każda firma cywilna, że możliwość zrobienia oszczędności nie może być jedynym i głównym kryterium.

Podstawą wyjściową kształtowania i realizacji polityki gospodarczo-obronnej, stało się umocowanie prawne problemów obronności kraju. W Konstytucji, zgodnie z zapisem której zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa oraz porządku publicznego, jak również sprawowanie ogólnego kierownictwa w dziedzinie obronności kraju jest zadaniem Rady

Ministrów.<sup>3</sup> Na niej spoczywa zatem obowiązek zapewnienia stabilnego rozwoju Sił Zbrojnych, będących podstawowym elementem obronności państwa oraz zapewnienie systematycznego rozwoju gospodarczego stanowiącego jedno ze źródeł wzmocnienia potencjału gospodarczo-obronnego. Instytucją bezpośrednio odpowiedzialną za kształtowanie i realizację polityki gospodarczo-obronnej jest MON, do zakresu działalności którego w dziedzinie kierowania działalnością gospodarczą w resorcie ON, a zwłaszcza w Siłach Zbrojnych należy<sup>4</sup>:

- określenie polityki gospodarczej i szczegółowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej;
- przygotowywanie programów inwestycyjnych, w tym budownictwa ogólnowojskowego i specjalnego;
- określanie szczegółowych zasad funkcjonowania transportu wojskowego i infrastruktury obronnej.

Za realizację zadań gospodarczo-obronnych w zakresie swych kompetencji odpowiedzialni są również ministrowie: Gospodarki, Finansów, Skarbu Państwa i inni.

Ogromne znaczenie dla prawnego unormowania zasad funkcjonowania wojska na rynku dóbr i usług oraz dostosowania obowiązujących przepisów do analogicznych w sferze cywilnej miało wprowadzenie w życie Ustawy o zamówieniach publicznych<sup>5</sup> oraz rozporządzenie w sprawie określenia szczegółowych zasad udzielania zamówień publicznych ze względu na ochronę bezpieczeństwa narodowego, ochronę tajemnicy państwowej, stan kłęski żywiołowej lub inne ważne interesy państwa<sup>6</sup>.

Jednocześnie coraz bardziej intensyfikujące się kontakty z NATO oraz jednoznaczna deklaracja wstąpienia do organizacji zaowocowały nabywaniem kolejnych, nowych, cennych doświadczeń. Okazało się, że w Siłach Zbrojnych USA ponad 80% usług zleczanych jest na zewnątrz, w Wielkiej Brytanii w wyniku wprowadzenia w armii outsourcingu wydatki w sferze żywienia żołnierzy i utrzymania koszar obniżono o 25%, Bundeswehra z kolei idąc tą samą drogą w ramach przetargów przekazała około 190 swoich magazynów firmom zewnętrznym.

---

<sup>3</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej; Sejm RP*, Warszawa, 02.04.1997, art. 146.

<sup>4</sup> *Ustawa o Urzędzie MON* z 14.12.1995, w: „Dziennik Ustaw” z 1995, nr 10, poz. 56.

<sup>5</sup> Por. *Ustawa o zamówieniach publicznych* z 10 czerwca 1994 r., w: „Dziennik Ustaw” z 1998, nr 119, poz. 773.

<sup>6</sup> Por. *Rozporządzenie Rady Ministrów* z 20 sierpnia 1996 r., w: „Dziennik Ustaw” z 1996, nr 109, poz. 524.

Wraz z włączeniem do struktur Paktu Północnoatlantyckiego Polska jednocześnie przystąpiła do udziału w programie inwestycji NATO w dziedzinie bezpieczeństwa – NSIP (Nato Security Investmen Programie), deklarując gotowość ponoszenia określonych nakładów. W zamian nasze przedsięwzięcia uzyskały prawo uczestnictwa w międzynarodowych przetargach na wykonywanie prac w zakresie utrzymania, rozbudowy, modernizacji i rozwoju wspólnej infrastruktury NATO. Najważniejsze i najpilniejsze prace na obszarze Polski o charakterze modernizacyjno-adaptacyjnym podjęto w dziedzinie systemów ostrzegawczych, łączności i informatyki, baz morskich, lotnisk i systemów dowodzenia. W kolejnym etapie dostosowywane będą do standardów NATO elementy infrastruktury obronnej służące do przejścia wsparcia sojuszniczego lub jego szkolenia na terytorium Polski.

Jednym z kluczowych elementów świadczenia outsourcingu w obszarze obronności zarówno dla WP, jak i innych armii NATO przez firmy nasze i zagraniczne są odpowiednie zasoby infrastruktury spełniające stosowne normy bezpieczeństwa oraz restrykcyjne i wielopoziomowe procedury dostępu do nich. Aktualnie zgodnie z obowiązującymi w NATO procedurami do przetargów mogą przystąpić tylko te przedsięwzięcia, które zostały zgłoszone przez organy rządowe (w Polsce jest to Ministerstwo Gospodarki). Muszą one posiadać tzw. Deklarację Upewnienia (Declaration of Eligibility) wystawioną przez te organy po przeprowadzonych wcześniej procedurach bezpieczeństwa, fachowości itp. Od 2002 roku taką deklarację uzyskało ponad 170 przedsiębiorstw, w tym ponad 30 w branży teleinformatycznej.

Po latach wymiany doświadczeń z armiami sojuszniczymi, dostosowaniu przepisów, infrastruktury do potrzeb bieżących, od małych, nieśmiałych kroków w działalności finansowej i gospodarczej WP nastąpił ogromny przełom. Dziś outsourcing postrzega się w dwojakim ujęciu. Z jednej strony dotyczący bezpośrednio sił zbrojnych, z drugiej całego obszaru tworzącego obronność państwa. Takie podejście uzewnętrzniło zostało w trakcie seminarium „Outsourcing w obronności” zorganizowanego przez Stowarzyszenie Euro-Atlantyckie, które odbyło się 28.11.2005 w Warszawie. Dowiodło ono zastosowania outsourcingu w odniesieniu do fizycznej ochrony jednostek, wyżywienia (catering), usług telekomunikacyjnych, ciepłowniczych, konserwacji infrastruktury i sprzętu. Generalna ocena sformułowana na nim dowodzi, że wojsku opłaca się zlecanie usług firmom zewnętrznym, bo to rozwiązanie tańsze i pozwala oddzielić funkcje gospodarcze od operacyjnych i szkoleniowych<sup>7</sup>. Jako przy-

---

<sup>7</sup> W: „Polska Zbrojna”, 04.12.2005.

kład podano, że w Wojskach Lądowych na potrzeby tych wojsk w 2006 roku 40% kierowców było szkolonych poza armią, a jednostki wojskowe i instytucje zaczęły być chronione w pełnym zakresie przez specjalistyczne firmy cywilne. Doświadczenia wskazują, że stworzenie etatu wart cywilnych jest o ponad 1/3 droższe niż powierzenie ochrony specjalistycznym firmom cywilnym.

Do działania na rzecz MON powołano dwie wysoko wyspecjalizowane instytucje – Agencję Mienia Wojskowego (AMW)<sup>8</sup> i Wojskową Agencję Mieszkaniową (WAM)<sup>9</sup>. Obydwa te podmioty zostały powołane jako instrumenty, które w sposób nowoczesny, odmienny od poprzedniej praktyki działają na rzecz MON i Sił Zbrojnych obsługując je w sferach, które nie są bezpośrednio związane z ich działalnością. Działalność AMW skupia się na trzech głównych kierunkach:

- zagospodarowaniu (sprzedaży) nieruchomości, rzeczy ruchomych, koncesjonowanych i niekoncesjonowanych zbędnych i czasowo niewykorzystywanych przez wojsko, resort Obrony Narodowej i Spraw Wewnętrznych;
- zaopatrywanie Sił Zbrojnych w sprzęt powszechnego użytku w oparciu o centralne zakupy;
- realizacji zadań strategicznych na rzecz Sił Zbrojnych i MON.

Działalność Agencji przyniosła liczne oszczędności szacowane na około 15% planowanych wydatków w resorcie Obrony Narodowej, natomiast WAM realizuje dwie grupy zadań zleconych z administracji rządowej:

- zadania obejmujące budownictwo mieszkaniowe, wypłaty należnych świadczeń żołnierzom;
- zadania własne polegające na gospodarowaniu zasobami Skarbu Państwa, w tym sprzedażą i zarządzaniem jego nieruchomościami.

Nowym, ważnym obszarem działania outsourcingu w sferze obronności jest zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym. Znalazło ono odzwierciedlenie w funkcjonowaniu firm szkoleniowych mających certyfikaty do szkoleń pełnomocników ds. zarządzania bezpieczeństwem informacji wg norm ISO.

Outsourcing wkroczył także do działalności szkoleniowej, w związku z zakupem dla Sił Powietrznych nowego samolotu F16, pojawił się problem szkolenia pilotów dla potrzeb obsadzenia tej maszyny. Wykonanie tego zadania

---

<sup>8</sup> Por. *Wojskowe Agencje Skarbu Państwa. „Stan aktualny i perspektywy”*, opracowanie pod kierownictwem J. Płaczką, AON, Warszawa 2004 (materiał powielony).

<sup>9</sup> Por. *Koncepcja rozwiązania problemu budownictwa mieszkalnego dla kadry zawodowej Wojska Polskiego*, opracowanie pod kierownictwem Z. Stachowiaka, AON, Warszawa 2004 (materiał powielony).

zamierza się powierzyć przedsiębiorstwu prywatnemu, które dysponuje odpowiednimi maszynami i programami szkoleniowymi. Rachunek ekonomiczny jest prosty. Wynika z niego, że mimo iż koszt godziny lotu wynajętej maszyny jest wyższy niż byłaby to maszyna własna, to nie ponosi się wydatków związanych z zakupem samolotów szkoleniowych, utrzymaniem infrastruktury oraz obsługi. Niestety w Polsce brak firmy mogącej spełnić te wymagania. Oznacza to, że realizację tego przedsięwzięcia trzeba będzie najprawdopodobniej powierzyć firmie amerykańskiej negocjując odrębne warunki. Jest to wynik nie dopracowanych do końca procedur w czasie organizowania przetargu na samoloty wielozadaniowe.

Outsourcing realizowany jest oczywiście także na niższych szczeblach dowodzenia i kierowania. Np. w 2001 roku przeprowadzono w WP restrukturyzację administracji wojskowej. W jej wyniku zmniejszono ilość jednostek organizacyjnych oraz stany osobowe żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych wojska o około 1/3. Docelowo funkcjonuje 16 Wojewódzkich Sztabów Wojskowych (WSZW) oraz 126 podległych im Wojskowych Komend Uzuppełnień (WKU). Po tak drastycznej redukcji stanowisk pracy (w WKU służy 9 żołnierzy zawodowych) niemożliwym stało się pełnienie 24 godzinnych dyżurów. Wobec zaistniałej sytuacji na szczeblach WSZW (jako Oddziałów Gospodarczych) w ramach przetargów wyłoniono firmy SUFO (Specjalne Uzbrojone Formacje Ochrony), które zainstalowały bądź też zmodernizowały już istniejący system ochrony poprzez monitoring. Firmy te są także odpowiedzialne za utrzymanie, konserwację i modernizację zainstalowanych systemów.

W WSZW Warszawa (największego w skali kraju, mającego 17 podległych WKU, w tym 6 w samej Warszawie) zainwestowano na ten cel ponad 250 tys. złotych. Obecnie służba dyżurna całodobowa pełniona jest jedynie w WSZW, podległe WKU chronione są przez monitoring SUFO. Na samym żywieniu służb dyżurnych w skali jednego WSZW oszczędza się miesięcznie ponad 15 tys. złotych. Aktualnie po wprowadzeniu zawodowej służby wojskowej, administracja wojskowa będzie z całą pewnością ponownie restrukturyzowana i ulegnie ponownemu zmniejszeniu. Część jej zadań może z powodzeniem przejąć administracja cywilna.

Wprowadzenie w Siłach Zbrojnych outsourcingu ma wiele aspektów. Kluczowym zagadnieniem jest jednak możliwość skupienia się przez dowódców na swojej podstawowej działalności. Jest to sposób działania wymagający nowej strategii, nowej taktyki i ciągłego jej doskonalenia. Uogólniając dotychczasowe doświadczenia należy wysunąć kilka wniosków na przyszłość:



- 1) Outsourcing jest to sposób na korzystanie z najnowocześniejszych narzędzi i obsługi bez konieczności ponoszenia kosztów związanych z zakupem drogich licencji oraz sprzętu. Może być realizowany jako pełny, gdzie projekt realizuje się poprzez przejęcie całej infrastruktury zlecniodawcy lub jej wybranych obszarów, albo też jako selektywny, który pozwala na przekazanie firmie zewnętrznej kontroli nad wybranymi dziedzinami odpowiedzialności zlecniodawcy.
- 2) Outsourcing przyczynia się do znacznego ograniczenia kosztów zarządzania po stronie odbiorcy usług. Jest to pochodną faktu, iż nie ma konieczności utrzymania dużej ilości zasobów osobowych i rzeczowych. Jednocześnie następuje ograniczenie ryzyka dokonania zbędnych nakładów.
- 3) Outsourcing zapewnia dostęp do najnowszych technologii i standardów oraz wysoki poziom świadczenia usług. Ujawnia on takie znamiona budowania trwałych relacji pomiędzy outsourcingodawcą i outsourcingobiorcą w ramach długoterminowej współpracy na rzecz wzmocnienia obronności.
- 4) Dynamiczny rozwój i wdrażanie outsourcingu w Siłach Zbrojnych zwłaszcza na szczeblu Oddziałów Gospodarczych wymaga wypracowania stosownej koncepcji wspartej konkretnymi regulacjami prawnymi, zwłaszcza w obszarze zamówień publicznych.

Przejsięcie na system armii zawodowej jest kolejnym milowym krokiem w naszej armii. Spowoduje to szereg zmian na niespotykaną dotychczas skalę. Na pewno zwiększy się między innymi zapotrzebowanie na korzystanie z usług outsourcingowych.

---

\* Autor – gen. bryg. w st. spocz. dr inż. Włodzimierz Zieliński – jest absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych we Wrocławiu. Przeszedł wszystkie stanowiska służbowe od dowódcy plutonu do dywizji. W latach 1987–1990 był dowódcą 11 pułku zmechanizowanego, w latach 1994 – 1996 dowódcą Samodzielnej Brygady Pancerniej, następnie, w latach 1997–2002 dowódcą 1 Warszawskiej Dywizji Zmechanizowanej. Służbę wojskową pełnił w jedenastu garnizonach; ukończył ją na stanowisku szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego. Absolwent Podyplomowych Studiów Operacyjno-Strategicznych w Akademii Obrony Narodowej, oraz Podyplomowego Studium Kierowania Obronnością Państwa w AON. Doktor nauk wojskowych.