

Tomasz Jałowiec¹
Akademia Obrony Narodowej

Innowacje w zarządzaniu transportem w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) zgodnie z Decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON² rozpoczęły w 2010 roku przygotowania do przekazania wybranych zadań transportowych firmom zewnętrznym. Uruchomiony 1 lipca 2000 roku, w wybranych jednostkach wojskowych, program pilotażowy ma na celu zebranie doświadczeń, na podstawie których wypracowane zostaną systemowe rozwiązania dla całej armii. Konceptja zakłada szeroką współpracę wojskowo – cywilną w odniesieniu do usług transportowych, które mogą zostać wykonane przy użyciu pojazdów powszechnie dostępnych na rynku cywilnym. Celem artykułu jest scharakteryzowanie rozwoju systemu organizacji transportu w SZ RP opartego na współdziałaniu z podmiotami gospodarczymi.

Zakres wprowadzanych innowacji

Transport stanowi kluczowy element funkcjonowania wojska zarówno podczas pokoju, kryzysu, jak i wojny. Realizacja szeregu zadań przez SZ RP związana jest z nieustannym przemieszczeniem osób i towarów, co wymaga posiadania odpowiedniej floty transportowej. Jej liczebność oraz struktura powinna gwarantować bezproblemowe funkcjonowanie armii w odniesieniu do terminowości i skuteczności zadań szkoleniowych i operacyjnych. Dotychczasowe struktury organizacyjne SZ RP zakładały pełną samowystarczalność w sferze zaspokajania potrzeb wewnętrznych, w tym usług transportowych, co w konsekwencji wielokrotnie skutkowało niską efektywnością wykorzystania posiadanych zasobów.

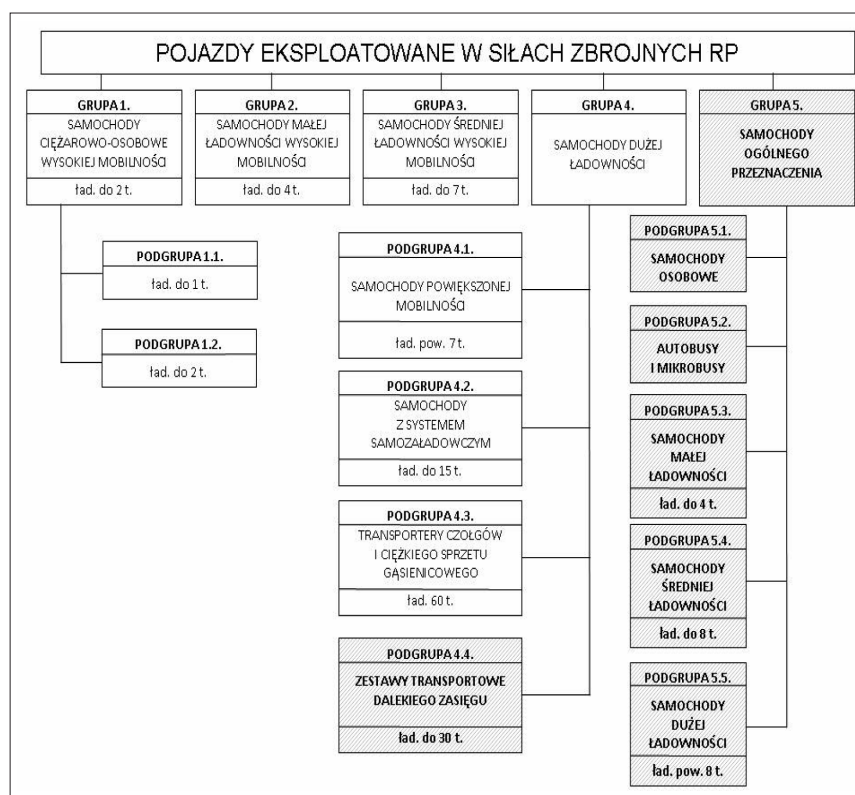
Pojazdy będące obecnie w wyposażeniu SZ RP zostały sklasyfikowane w 5 grupach:

1. Ciężarowo – osobowe wysokiej mobilności (na przykład Honker, Tarpan).
2. Małej ładowności wysokiej mobilności (na przykład Star 266, Star 944).

3. Średniej ładowności wysokiej mobilności (na przykład Ural-375, Star 1466).

4. Dużej ładowności (na przykład Jelcz 662, Tatra 815, Man TGA).

5. Ogólnego przeznaczenia (osobowe, autobusy, mikrobusy, małej-średniej-dużej ładowności).



Rys. 1. Grupy pojazdów, których zadania planowane do przekazania przez SZ RP podmiotom zewnętrznym. Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Konceptja nowej struktury transportu samochodowego SZ RP, SG WP, Warszawa 1999.

Zmieniające się gospodarcze uwarunkowania funkcjonowania SZ RP, wdrażanie rachunku ekonomicznego oraz doświadczenia innych armii NATO wpłynęły na podjęcie w Wojsku Polskim innowacyjnych³ prac mających na celu przekazanie części zadań transportowych na zewnątrz. Prowadzone na szczeblu Inspektoratu Wsparcia (IWsp SZ RP) analizy jednoznacznie wskazują, że spośród szerokiego spektrum wojskowych zadań transportowych wskazane jest zlecenie usług, któ-

¹ Płk dr inż. T. Jałowiec pracuje w Zakładzie Kierowania Procesami Logistycznymi w Instytucie Logistyki na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

² Decyzja MON nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontaktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. nr 14, poz. 175.

³ Innowacja – zmiana polegająca na wprowadzeniu czegoś nowego – *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2007, s. 129.

rych realizacja nie wymaga specjalistycznego sprzętu, a jest możliwa przy użyciu pojazdów eksploatowanych na co dzień przez firmy transportowe (rysunek 1).

Wyspecyfikowanie zadań realizowanych przy użyciu samochodów ogólnego przeznaczenia jako obszaru możliwego do przekazania firmom zewnętrznym rozpoczęło cykl przedsięwzięć zmierzających do kompleksowego wprowadzenia tego systemu w całej armii. W tym celu 1 lipca 2010 roku w 7 jednostkach wojskowych rozpoczął się program pilotażowy „Outsourcing usług transportowych w zakresie pojazdów grupy 5. i podgrupy 4.4.”.

Założenia programu pilotażowego outsourcingu usług transportowych

Trwający aktualnie program pilotażowy prowadzony jest w jednostkach wchodzących w skład trzech rodzajów sił zbrojnych, to jest Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych oraz Marynarki Wojennej. Ponadto, uczestniczy w nim specjalistyczna jednostka ewakuacji sprzętu podległa Inspektoratowi Wsparcia SZ. Opracowany harmonogram realizacji programu wprowadzenia systemu kontraktowania wybranych usług transportowych podzielony został na II etapy i zawiera 7 punktów. Etap I obejmuje lata 2010-2012, etap II natomiast lata 2013-2018. W harmonogramie znalazło się⁴:

- opracowanie (do 31.03.2010) „Konceptji outsourcingu usług transportowych w zakresie pojazdów grupy 5. i podgrupy 4.4.” zawierającej ustalenia organizacyjno – finansowo – techniczne oraz wstępne warunki współpracy SZ RP z podmiotami zewnętrznymi
- przeprowadzenie (do 30.06.2010) szkolenia z przedstawicielami wytypowanych jednostek wojskowych, na którym przede wszystkim omówione zostaną kwestie przygotowania i monitorowania eksploatacji wskazanych grup pojazdów
- monitorowanie (w okresie 01.07.2010 – 31.12.2011) eksploatacji wskazanych grup pojazdów, na podstawie opracowanych i przygotowanych „Kart kosztów eksploatacji pojazdu mechanicznego” oraz „Kart kosztów eksploatacji danej grupy pojazdów”
- zapotrzebowanie (do 30.06.2011) środków finansowych na realizację w roku 2012 outsourcingu wskazanych usług transportowych w wytypowanych jednostkach wojskowych
- zawarcie (do 01.12.2011) na podstawie Ustawy „Prawo zamówień publicznych” umów z podmiotami zewnętrznymi na świadczenie w 2012 roku wskazanych usług transportowych
- realizacja zgodnie z zawartymi umowami (w okresie 01.01 – 31.12.2012) wybranych usług transportowych przez kontrahentów cywilnych
- podsumowanie (do 31.03.2013) na szczelbu IWsp SZ RP programu pilotażowego, a w przypadku pozytywnej oceny programu pilotażowego wdrożenie systemu w całych Siłach Zbrojnych RP.

Dotychczas z powodzeniem zrealizowano dwa pierwsze punkty harmonogramu i z dniem 1 lipca 2010 roku przystą-

piono do prac mających na celu jak najdokładniejsze zdefiniowanie faktycznie ponoszonych kosztów usług transportowych w analizowanym zakresie. Dane te są niezbędne do podjęcia ostatecznej decyzji o ewentualnym rozszerzeniu outsourcingu usług transportowych na całe SZ RP. Kluczowy w tym względzie będzie bilans porównawczy własnych kosztów z wynikami uzyskanymi w roku 2012, w wyniku podsumowania kosztów przekazania przedmiotowych zadań firmom zewnętrznym. Należy podkreślić, że system powiązań sił zbrojnych z podmiotami gospodarczymi odbywać się będzie na zasadach istniejących reguł i praw gospodarki wolnorynkowej stosowanych wobec wszystkich uczestników wymiany handlowej.

Formy współpracy SZ RP z podmiotami rynkowymi w obszarze transportu

W Decyzji 318/MON jednoznacznie zostało zapisane, że forma współpracy wojskowo – cywilnej w obszarze pojazdów ogólnego przeznaczenia będzie realizowana w formie leasingu, to znaczy przekazania pomiędzy stronami umowy dobra inwestycyjnego w zamian za określone płatności (raty leasingu). Takie ujęcie zdeterminowało prowadzone obecnie prace w zakresie wyboru optymalnej jego formy z uwzględnieniem specyfiki sektora militarnego. Aktualna oferta firm wyspecjalizowanych w obsłudze flot samochodowych poza klasyczną formą leasingu obejmuje przede wszystkim:

- full service leasing (wynajem długoterminowy) – leasing pojazdów wraz z szerokim pakietem usług dodatkowych: serwis, ubezpieczenie itp.
- zarządzanie flotą pojazdów – optymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów
- sprzedaż i leasing zwrotny – uwolnienie zamrożonych w środkach trwałych zasobów finansowych
- zarządzanie „paliwowe” – konfiguracja kart, zamówienia, kontrola
- wynajem krótkoterminowy – możliwość wykorzystania pojazdu na krótki czas, niezbędny do realizacji określonego zadania.

W obrocie gospodarczym występują dwa rodzaje leasingu, które zgodnie z zapisami aktów prawnych definiowane są jako leasing operacyjny oraz leasing kapitałowy.

Z leasingiem operacyjnym mamy do czynienia w przypadku, gdy umowa spełnia następujące warunki⁵:

- została zawarta na czas oznaczony, stanowiący co najmniej 40% normatywnego okresu amortyzacji, jeżeli jej przedmiotem są podlegające odpisom amortyzacyjnym rzeczy ruchome lub wartości niematerialne i prawne, albo została zawarta na okres co najmniej 10 lat, jeżeli jej przedmiotem są podlegające odpisom amortyzacyjnym nieruchomości
- suma ustalonych w niej opłat, pomniejszona o należny podatek od towarów i usług, odpowiada co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych.

⁴ Z. Ciekot, T. Jałowicz, Outsourcing usług transportowych w SZ RP, „Przegląd Logistyczny” nr 3/2010, s. 23-24.

⁵ http://www.vat.pl/rodzaje_leasingu_leasing_106.php – 12.12.2010.

Natomiast umowa leasingu kapitałowego, to taka która:

- została zawarta na czas oznaczony
- suma ustalonych w umowie leasingu opłat, pomniejszona o należny podatek od towarów i usług, odpowiada co najmniej wartości początkowej środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych
- zawiera postanowienie, że odpisów amortyzacyjnych w podstawowym okresie umowy leasingu dokonuje korzystający lub też jeżeli finansujący w dniu zawarcia umowy leasingu korzysta ze zwolnień w podatku dochodowym przysługujących na podstawie:
 - art. 6 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t. jedn. Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654 z późn. zm.)
 - przepisów o specjalnych strefach ekonomicznych
 - art. 23 i 37 ustawy z dnia 14 czerwca 1991 r. o spółkach z udziałem zagranicznym (Dz. U. z 1997 r. Nr 26, poz. 143 z późn. zm.).

Ww. warunki dotyczą również sytuacji, gdy umowa spełnia warunki leasingu operacyjnego.

Niewątpliwe zalety związane ze stosowaniem tej formy zarządzania środkami trwałymi wpłynęły na obecny kształt leasingu, z którego korzysta większość współczesnych przedsiębiorstw. Do czynników przemawiających na korzyść rozwijania szerokiej współpracy z specjalistycznymi podmiotami w obszarze transportu należy zaliczyć:

- brak konieczności angażowania środków własnych na zakup pojazdów
- ponoszenie wyłącznie kosztów faktycznego użytkowania auta
- możliwość precyzyjnego zdefiniowania kosztów eksploatacji pojazdów
- przeniesienie większości zadań administracyjnych na zewnątrz
- wysoka jakość świadczonych usług wynikająca z renomy i doświadczenia
- nowoczesne metody optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów
- pomoc w przypadku awarii lub wypadku
- elastyczność i możliwość szybkiego reagowania na zaistniałe sytuacje kryzysowe.

Wymienione pozytywne aspekty wykorzystania leasingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem są brane również pod uwagę w docelowych założeniach funkcjonowania systemu transportowego w SZ RP. Pewnym wzorem w tym zakresie są rozwiązania funkcjonujące od 2002 roku w armii niemieckiej. Wdrożenie w Bundeswehrze koncepcji wynajmu pojazdów, zarówno długo-, jak i krótkoterminowego umożliwiło racjonalizację funkcjonowania floty transportowej z zapewnieniem wysokich standardów jakościowych w warunkach akceptowalnych kosztów. Także inne armie wprowadzają innowacyjne rozwiązania pozwalające na poprawę efektywności ich funkcjonowania przy wykorzystaniu metod i narzędzi, które z powodzeniem sprawdzają się od lat na rynkach cywilnych.

Podsumowanie

Należy podkreślić, że Siły Zbrojne RP stoją przed wielkim wyzwaniem zreformowania swojego systemu transportowego w oparciu o mechanizmy gospodarki wolnorynkowej. Jak wskazują doświadczenia czołowych armii NATO, realizacja szeregu zadań transportowych przez firmy zewnętrzne oraz wykorzystanie nowoczesnych form zarządzania flotą pojazdów armii jest kierunkiem ze wszech miar słusznym.

Kluczowy w tym zakresie jest etap początkowy, który wymaga wielu prac analitycznych ukierunkowanych na wybór optymalnej metody, właściwego kontrahenta (partnera) oraz opracowanie alternatywnych sposobów realizacji zadań w przypadku sytuacji nadzwyczajnych.

W takiej fazie znajdują się obecnie wojskowi realizatorzy opracowujący założenia systemu kontraktowania usług transportowych oraz leasingu, który ma zrewolucjonizować wykorzystanie floty pojazdów w Wojsku Polskim, wprowadzając nową jakość realizacji zadań z jednoczesnym ograniczeniem globalnych kosztów logistyki w SZ RP. Ta nowa forma funkcjonowania systemu organizacji transportu w SZ RP opartego na współdziałaniu z podmiotami gospodarczymi wymagać będzie z pewnością dobrze zorganizowanego procesu nadzoru realizacji zadań. W tym celu niezbędne jest wypracowanie akceptowalnych narzędzi oceny świadczonych usług oraz powołanie w SZ RP kompetentnych grup kontroli jakości wykonywania zadań transportowych przez firmy zewnętrzne w ramach outsourcingu.

Streszczenie

W 2010 roku rozpoczął się w Wojsku Polskim program pilotażowy mający określić możliwości wprowadzenia outsourcingu w obszarze transportu. Ma on na celu zebranie doświadczeń, na podstawie których wypracowane zostaną systemowe rozwiązania dla całej armii.

Koncepcja zakłada szeroką współpracę wojskowo-cywilną w odniesieniu do usług transportowych, które mogą zostać wykonane przy użyciu pojazdów powszechnie dostępnych na rynku cywilnym. Celem artykułu jest scharakteryzowanie rozwoju systemu organizacji transportu w SZ RP opartego na współdziałaniu z podmiotami gospodarczymi.

Summary

In 2010 in the Polish Army has been starting pilot program designed to determine the feasibility of outsourcing in the area of transport. Its purpose is to collect experiences from which the system will be worked out solutions for the whole army. The concept involves extensive collaboration between military and civilian in relation to transport services that can be done using commonly available vehicles for civilian market. The aim of his article is to characterize the organization of transport system development in Polish Armed Forces based on the interaction with logistics operators.