

AUTOR

plk mgr Wojciech Marglarczyk

ketjow127@op.pl

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASzWoj

FUNKCJONOWANIE WOJSKOWYCH ODDZIAŁÓW GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE 13 WOJSKOWEGO ODDZIAŁU GOSPODARCZEGO GRUDZIĄDZ – WNIOSKI I DOSWIADCZENIA

Słowa kluczowe: obronność, logistyka, Wojskowe Oddziały Gospodarcze

Ci, którzy pracują w WOG-ach muszą myśleć o sobie jako usługodawcach. Pozostali natomiast powinni zachowywać się jak usługobiorcy

Pracownicy WOG-ów powinni mieć mentalność usługodawcy – nie mogą przygotowywać sobie najlepszych gabinetów i rządzić stamtąd, mówiąc: – temu dam, temu nie dam oraz oczekiwać na hołdy i prośby usługobiorców.

Koncepcja tych oddziałów się sprawdzi, jeśli zmieni się w ludziach mentalność....

gen. Mieczysław Cieniuch Szef SG WP

(Polska Zbrojna, 15.08.2010 r.)

Wstęp

Współczesne siły zbrojne charakteryzuje różnorodność działań w zróżnicowanym środowisku i zmiennych uwarunkowaniach, co powoduje, że wojska zużywają znaczne ilości środków zaopatrzenia, resursów eksploatacyjnych, techniki wojskowej, a tym samym zużywają swój potencjał rozumiany jako zdolność do wykonywania zadań. Utrzymanie wysokiej zdolności do podjęcia działań wymaga systematycznego i ciągłego odtwarzania zdolności wykonawczych i bojowych wojsk.

Zadania związane z utrzymaniem potencjału sił zbrojnych na odpowiednim poziomie oraz jego odtwarzanie są realizowane poprzez wyspecjalizowane wojskowe jednostki funkcjonujące w ramach systemu logistycznego zabezpieczenia wojsk, których zasadniczym zadaniem jest zasilanie wojsk dostawami zaopatrzenia, techniki bojowej i świadczenie usług niezbędnych do szkolenia i walki.

Niezmiernie istotną rolę w systemie funkcjonowania sił zbrojnych odgrywa logistyka. Jej głównym celem jest poprawa efektywności i skuteczności funkcjonowania systemu logistyki oraz racjonalne wykorzystanie za-

sobów poprzez osiągnięcie pełnego stopnia zintegrowania wojskowego potencjału logistycznego oraz wykorzystanie możliwości gospodarki narodowej w poszczególnych obszarach realizacji zadań. Dzięki temu możliwa jest optymalizacja wykorzystania sił i środków w procesie zabezpieczenia sił zbrojnych na wszystkich poziomach dowodzenia. Doskonalenie systemu logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) zakładało stworzenie logistyki utrzymującej określony potencjał wykonawczy oraz zasoby logistyczne, umożliwiające zaspokojenie potrzeb wojsk, gwarantujące im wykonywanie zadań zgodnie z ich przeznaczeniem.

W związku z tym założono przeprowadzenie określonych zmian organizacyjno-funkcjonalnych, które pozwoliłyby na osiągnięcie odpowiednich zdolności operacyjno-taktycznych, niezbędnych do wypełnienia zadań i funkcji. Proces ten polegał na doskonaleniu efektywności wykorzystania potencjału logistyki, przepływu dóbr i usług, jak również fluktuacji zasobów osobowych, zmian organizacyjno-prawnych. Wymagał on zidentyfikowania, analizowania, wdrożenia mechanizmów i narzędzi oraz nowatorskich rozwiązań, których zastosowanie gwarantowało stworzenie i funkcjonowanie nowego systemu logistycznego opartego na wojskowych oddziałach gospodarczych.

Koncepcja utworzenia wojskowych oddziałów gospodarczych w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej narodziła się w wyniku postulowanej w środowisku wojskowym, i nie tylko, konieczności oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych. Ponadto zmiany te zostały wymuszone oczekiwaniami profesjonalnej armii, a także koniecznością dostosowania systemu zabezpieczenia logistycznego do wymogów NATO oraz nowych wyzwań stojących przed nowoczesnymi siłami zbrojnymi.

Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, Minister Obrony Narodowej w 2005 r. powołał zespół do opracowania *Koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych*¹. W wyniku prac zespołu opracowane zostały kierunki i zasady reorganizacji wojskowego systemu finansowo-logistycznego.

Wdrożenie terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego funkcjonowania jednostek i instytucji wojskowych wprowadza nową jakość na wszystkich poziomach zabezpieczenia i we wszystkich obszarach odpowiedzialności. Zasadniczym celem zmian było usprawnienie wojskowego systemu logistycznego, zwiększenie jego efektywności i skuteczności obsługi wojsk. Dotyczą one przede wszystkim generowania potrzeb logistycznych oraz planowania w ramach budżetu zdaniowego. Zaowocowało

¹ Decyzja Nr 106/MON Ministra Obrony Narodowej z dn. 18 kwietnia 2005 r. w sprawie powołania Zespołu do opracowania *Koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych*.

to również wdrożeniem nowych rozwiązań formalnoprawnych, podniesieniem poziomu świadczonych usług z szerokim wykorzystaniem outsourcingu, zastosowaniem systemów informatycznych, umożliwiającym elektroniczny obieg dokumentów, co w znaczny sposób usprawniło przepływ informacji, ewidencję i sprawozdawczość zdarzeń gospodarczych.

Nastąpiła zmiana mentalności i sposobu postrzegania Wojskowych Oddziałów Gospodarczych (WOG) w systemie obronności Sił Zbrojnych RP oraz funkcji nowoczesnej logistyki. Spowodowało to także rozbudowanie nowoczesnych struktur zarządzania logistyką, kompatybilnych i zintegrowanych pododdziałów logistycznych przystosowanych do wykonywania zadań w układzie narodowym i koalicyjnym.

Przyjęte założenia restrukturyzacji stacjonarnej potencjału logistycznego pozwoliły na reformy systemu logistycznego SZ RP. Jednocześnie, wpisując się w procesy profesjonalizacji armii, trendy modernizacyjne musiały dostosować system logistyczny do wymogów NATO. Zgodnie z nowymi wyzwaniami integrowanie systemów wsparcia – niezależnie od podległości organizacyjnej jednostek operacyjnych – pozwoliło na rozdzielenie funkcji dowódczo-szkoleniowych od gospodarczo-finansowych, a także na usprawnienie systemu zarządzania logistyką poprzez zmniejszenie liczby szczebli kierowania oraz zastosowanie narzędzi informatycznych wspierających procesy decyzyjne. Głównym celem powstania wojskowych oddziałów gospodarczych było zdjęcie z dowódców jednostek zadań finansowo-gospodarczych, co umożliwiło skupienie wysiłku na szkoleniu i przygotowaniu do realizacji zadań jednostek wojskowych zgodnie z ich operacyjnym przeznaczeniem.

Wojskowe Oddziały Gospodarcze w systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk

Zadania związane z utrzymaniem potencjału bojowego Sił Zbrojnych działających w różnym środowisku i różnych uwarunkowaniach taktyczno-operacyjnych na odpowiednim poziomie oraz jego odtwarzanie są realizowane poprzez wyspecjalizowane jednostki wojskowe funkcjonujące w ramach systemu logistycznego. Tę rolę pełnią m.in. Wojskowe Oddziały Gospodarcze², których zasadniczym zadaniem jest zasilanie wojsk dostawami zaopatrzenia, techniki bojowej i świadczenie usług niezbędnych do

² Wojskowy Oddział Gospodarczy (WOG) to jednostka specjalistyczna będąca dysponentem środków budżetu państwa trzeciego stopnia, utworzona w celu realizacji zadań finansowo-gospodarczych na rzecz jednostek wojskowych, stacjonujących na obszarze jednego lub kilku garnizonów, *Wojskowe Oddziały Gospodarcze Terenowe Organy Systemu Logistycznego SZ RP Zbiór podstawowych zasad funkcjonowania*, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Zarząd Planowania Logistyki – P4, Warszawa, 2011, s. 8.

szkolenia i walki. Doskonalenie systemu logistycznego Sił Zbrojnych, utrzymującego określony potencjał wykonawczy oraz zasoby logistyczne, wpływa na właściwe zaspokojenie potrzeb wojsk, gwarantujące im wykonywanie zadań w czasie kryzysu, pokoju i wojny.

Niestety implementacji nowego systemu logistycznego towarzyszyło wiele niedociągnięć m.in. brak jednoznacznego określenia kompetencji w relacji WOG – Jednostka Wojskowa. Należy tu wspomnieć o *Rozkazie Nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 1 sierpnia 2012 r.*³, rozbudowie biurokracji, wydłużeniu procesów decyzyjnych i konieczności dokonania uzgodnień na różnych szczeblach organizacyjnych w wielu obszarach zabezpieczenia zarówno w procesie planowania finansowego, rzeczowego, jak i świadczenia usług.

Po przeprowadzeniu transformacji systemu logistycznego, polegającej na dostosowaniu posiadanych sił i środków do nowych struktur nowoczesnego wojska, jego zadań i zdolności operacyjnych dostrzega się potrzebę zmiany i doskonalenia systemu zabezpieczenia i obsługi wojsk. Dzieje się tak w znacznej mierze na podstawie wniosków zgłaszanych przez jednostki wojskowe i Wojskowe Oddziały Gospodarcze oraz na podstawie zebranych doświadczeń z przeprowadzonego programu pilotażowego czy udziału w misjach pokojowych.

Wojskowe Oddziały Gospodarcze zajmują się kompleksowym zabezpieczeniem potrzeb jednostek i instytucji wojskowych w swoim rejonie odpowiedzialności. Na prawidłowe funkcjonowanie zabezpieczenia i obsługi wojsk składa się wiele czynników, jak na przykład: dobór kadr, jakość zasobów ludzkich, obszary działalności, wielkość rejonu odpowiedzialności, złożoność zadań gospodarczych, stan urządzeń logistycznych i infrastruktury, rzetelne planowanie potrzeb, poziom zastosowania narzędzi informatycznych usprawniających proces zabezpieczenia wojsk, przepisy formalno-prawne (Prawo zamówień publicznych, Ustawa o rachunkowości), a także przepisy branżowe.

Istota funkcjonowania Wojskowych Oddziałów Gospodarczych sprowadza się do realizacji zabezpieczenia logistycznego i świadczenia usług dla wszystkich jednostek i instytucji wojskowych rozmieszczonych w rejonach odpowiedzialności w zakresie:

- utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej;
- zabezpieczenia materiałowego;
- zabezpieczenia technicznego;
- zabezpieczenia medycznego;
- zabezpieczenia finansowego;

³ *Rozkaz Nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z dn. 1 sierpnia 2012 r. w sprawie Podziału kompetencji i zadań pomiędzy Wojskowymi Oddziałami Gospodarczymi, a Jednostkami Wojskowymi funkcjonującymi w terytorialnym systemie zabezpieczenia jednostek wojskowych w garnizonach SZ RP.*

- infrastruktury, w tym zabezpieczenia ppoż.;
- zabezpieczenia geograficznego i hydrometeorologicznego;
- ochrony i obrony obiektów;
- obsługi administracyjno-biurowej;
- zabezpieczenia obiektów szkoleniowych oraz kulturalno-oświatowych;
- bezpieczeństwa i higieny pracy;
- zadań wynikających z obowiązków państwa gospodarza;
- współpracy z instytucjami i środowiskami cywilnymi;
- obsługi rodzin;
- zabezpieczenia działalności duszpasterstwa wojskowego;
- zabezpieczenia transportowego jednostek wojskowych;
- obsługi prawnej⁴.

Wojskowe Oddziały Gospodarcze stanowią nadrzędne ogniwo wojskowego systemu logistycznego w swoim rejonie odpowiedzialności, a tym samym są organem terenowym, prowadzącym dystrybucję środków zaopatrzenia do odbiorców końcowych, tj. do jednostek i instytucji zabezpieczanych, jak również świadczenie usług.

Specyfika funkcjonowania 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego

13 Wojskowy Oddział Gospodarczy jest stacjonarną jednostką specjalistyczną będącą dysponentem środków budżetu państwa III stopnia, utworzoną w celu realizacji zadań finansowo-gospodarczych na rzecz jednostek i instytucji wojskowych, stacjonujących w rejonie odpowiedzialności, przydzielonych na zaopatrzenie według *Planu przydziałów gospodarczych reortu obrony narodowej*.

Zgodnie z otrzymanymi zadaniami określonymi w rozkazach przełożonych oraz w szczegółowym zakresie działania 13 WOG jest jednostką wojskową przeznaczoną do realizacji zabezpieczenia i obsługi wojsk w miejscach stałej dyslokacji, biorących udział w szkoleniu poligonowym oraz przemieszczających się przez rejon odpowiedzialności w czasie pokoju, kryzysu i wojny, w zakresie:

- obsługi finansowej;
- zabezpieczenia materiałowego i technicznego;
- zabezpieczenia infrastruktury wojskowej;
- zadań mobilizacyjnych w stosunku do jednostek nowo formowanych;
- ochrony obiektów;

⁴ *Wojskowe Oddziały Gospodarcze. Podstawowe Zasady Funkcjonowania*, Sztab Generalny WP, Zarząd Planowania Logistyki - P4, Warszawa, 2011, s. 4.

- zabezpieczenia medycznego⁵.

Wyznaczony rejon odpowiedzialności jest zgodny z podziałem terytorialnym kraju i obejmuje sześć powiatów położonych w województwie kujawsko-pomorskim. Obrazuje to rysunek 1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarządzenia Nr 13/MON z dn. 8 kwietnia 2011 r. w sprawie utworzenia jednostek budżetowych oraz ustanowienia kierowników jednostek budżetowych dysponentami środków budżetu państwa.

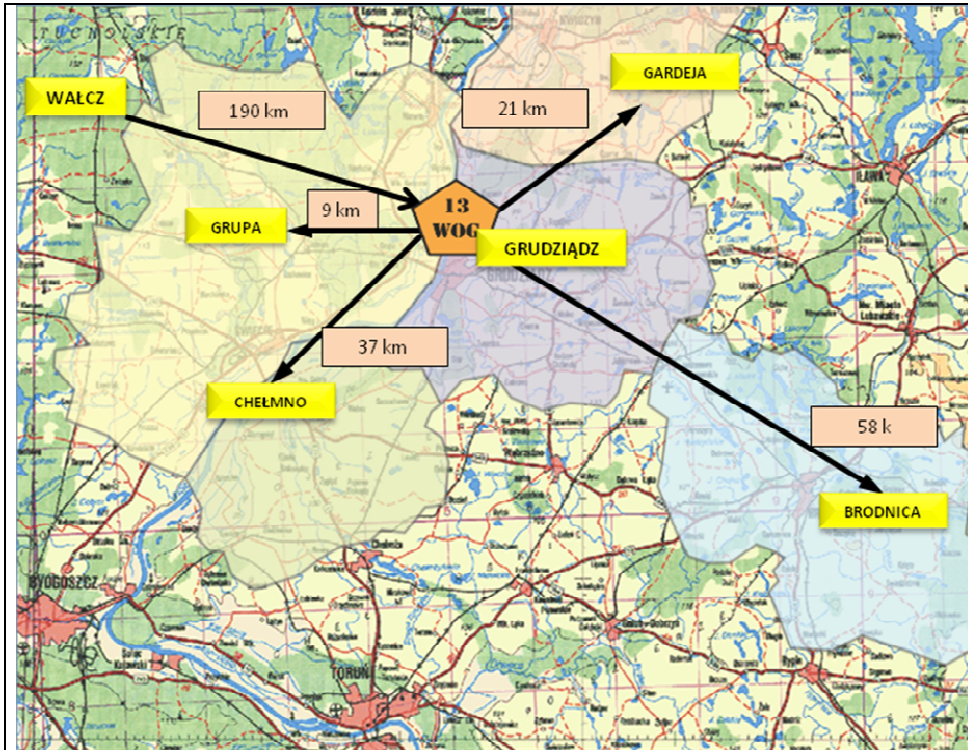
Rys. 1. Rejon odpowiedzialności 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego

Ponadto zadaniem 13 WOG jest uzupełnienie potrzeb własnych, zorganizowanego i sprawnego rozwinięcia jednostek nowo formowanych oraz udzielanie wsparcia jednostkom i instytucjom wojskowym w rejonie odpowiedzialności (RO), gdzie jednocześnie organizuje, przechowuje, prowadzi zabiegi obsługowo-konserwacyjne i realizuje rotację środków zaopatrzenia, a także zabezpiecza proces szkolenia rezerw osobowych. Aktualnie w 13 Wojskowym Oddziale Gospodarczym służbę pełni 44 żołnierzy i zatrudnionych jest ponad 520 pracowników resortu obrony narodowej, realizujących w skali roku ponad 200 milionowy budżet. W zakresie infrastruktury 13 WOG, jako administrator nieruchomości wojskowych, odpowiada za utrzymanie obiektów i urzędzeń w stałej sprawności eksploatacyjnej oraz użytkowanie nieruchomości zgodnie z przeznaczeniem. 13 WOG ad-

⁵ www.13wog.wp.mil.pl [dostęp 18.12.2017].

ministruje 590 budynkami i obiektami budowlanymi w 25 kompleksach wojskowych o łącznej powierzchni 1156,77 ha.

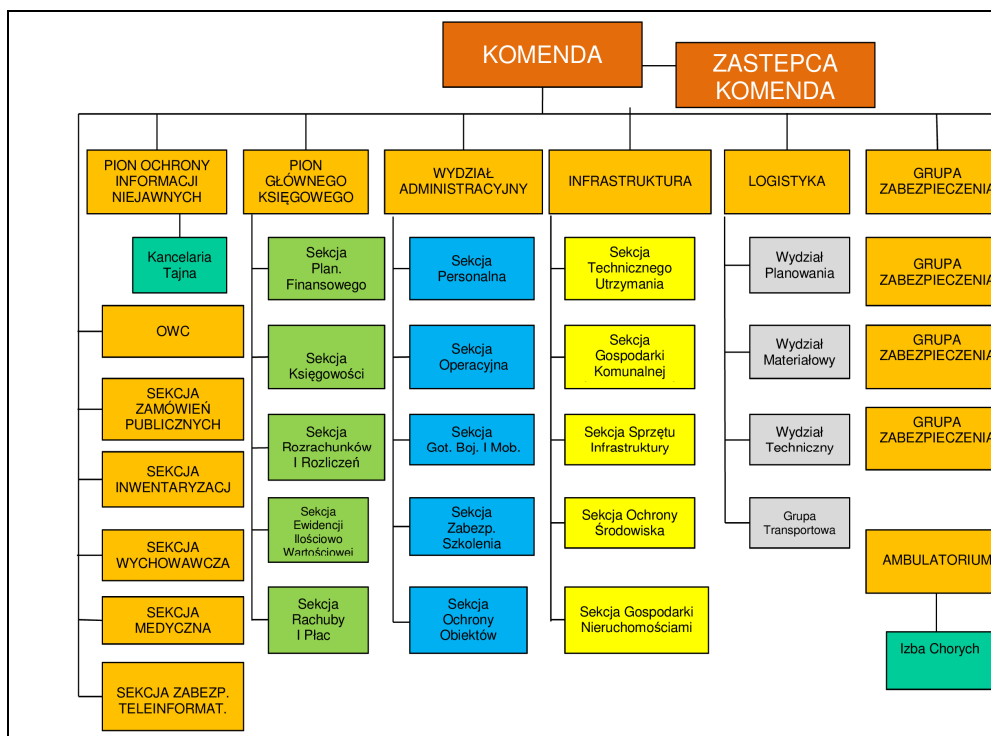
Rozmieszczenie wojskowych oddziałów gospodarczych miało zapewnić optymalne funkcjonowanie jednostek i instytucji wojskowych przy racjonalnym wykorzystaniu istniejącej infrastruktury i urządzeń logistycznych. Położenie 13 Gospodarczego Wojskowego przedstawiono na rysunku 2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Planu przydziałów gospodarczych resortu obrony narodowej*.

Rys. 2. Położenie 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego

Warunkiem poprawnego i efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest właściwie ukształtowana struktura, tj. układ komórek organizacyjnych, pozycji lub stanowisk służbowych, którym przypisano właściwe funkcje. Modelową strukturę organizacyjną WOG, która składa się z pionów funkcjonalnych, wydziałów, sekcji niezbędnych do prowadzenia działalności i realizacji zadań zabezpieczenia oraz wykonywania funkcji oddziału gospodarczego, przedstawiono na rysunku 3.



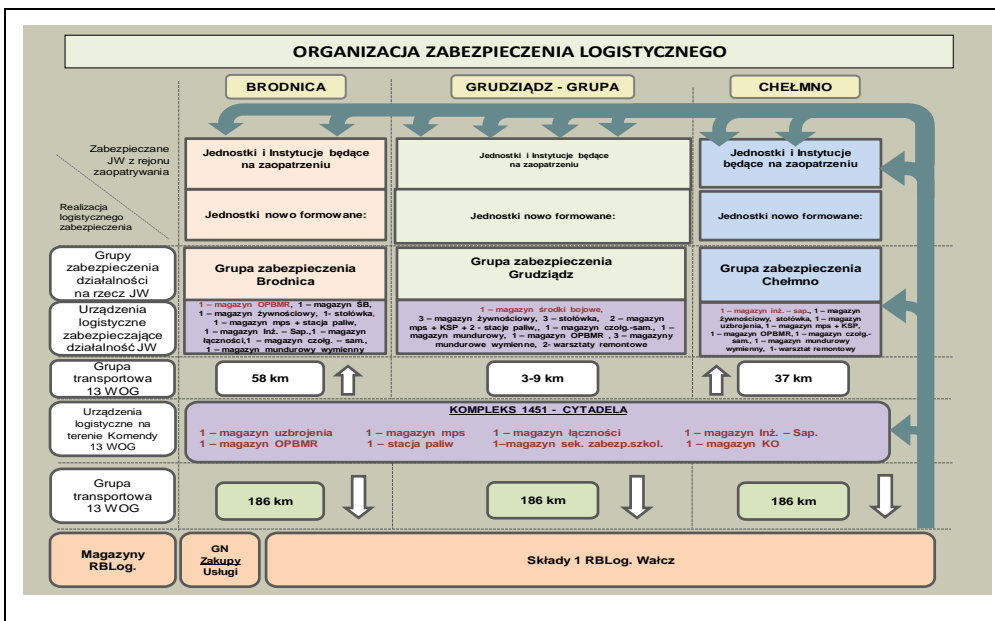
Źródło: *Koncepcja reformy systemu stacjonarnej logistyki SZ*, Inspektorat Wsparcia SZ RP, Wadowice, 2010.

**Rys. 3. Modelowa struktura organizacyjna
Wojskowego Oddziału Gospodarczego**

Wielkość WOG zależy od wielu uwarunkowań związanych z ilością i dyslokacją jednostek zabezpieczanych oraz ich stanów osobowych, obsługi ośrodków szkolenia itp. Istniejąca struktura organizacyjna jest elementem, który zdecydowanie wpływa i zapewnia funkcjonowanie zabezpieczenia jednostek i instytucji wojskowych w rejonie odpowiedzialności. Wojskowy Oddział Gospodarczy powinien posiadać odpowiednie limity stanów etatowych i zatrudnienia.

Przyjęto, że górna granica limitów nie powinna przekraczać 30 żołnierzy zawodowych i około 300 pracowników wojska. 13 WOG posiada strukturę organizacyjną z podziałem na stanowiska wojskowe i cywilne, wymagane kwalifikacje oraz zaszeregowanie poszczególnych stanowisk do stopnia etatowego i grupy uposażenia. Szefowie komórek wewnętrznych są bezpośrednimi przełożonymi stanu osobowego podległego im zgodnie z etatem, kierują całokształtem prac danej komórki wewnętrznej, wykonują zadania związane z działalnością służbową oraz odpowiadają za realizowanie wszystkich zadań wynikających z zakresu działania. Pracownicy na stanowiskach etatowych zatrudniani są zgodnie z Po-

nadzakoładowym Układem Zbiorowym dla Pracowników Resortu Obrony Narodowej Sfery Budżetowej. Ze względu na strukturę etatu formalnie nie ma wymogu posiadania wyższego wykształcenia na większości stanowisk, a mimo to wielu pracowników posiada wykształcenie o znacznie wyższym poziomie, niż wymagany na zajmowanym stanowisku. Dominującą grupę zawodową stanowią pracownicy powyżej 35 roku życia, tj. 87 % ogółu zatrudnionych. Przyczyny takiej sytuacji należy upatrywać w tym, że młodzi wykształceni, aktywni ludzie wybierają pracę dobrze płatną w dużych aglomeracjach miejskich. Sytuacja kadrowa w jednostce pozwala na sprawną realizację postawionych zadań, jednakże zadań wciąż przybywa a plan zatrudnienia nie ulega zwiększeniu. Dlatego też pracownicy są obciążeni szerokim zakresem obowiązków, przy czym nie ma możliwości odpowiedniego finansowego ich motywowania. Niskie płace są czynnikiem przyciągającym do pracy osoby o niskich kwalifikacjach, natomiast pracownicy wykształceni poszukują zdecydowanie lepszych warunków płacowych. Należy zauważyć, że główny ciężar działalności finansowo-gospodarczej związany z wydatkowaniem środków finansowych i odpowiedzialnością materialną, spoczywa na pracownikach resortu obrony narodowej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Etatu 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego Nr OH/016/0*.

Rys. 4. Organizacja zabezpieczenia logistycznego

W funkcjonowaniu 13 WOG podstawową rolę pełnią grupy zabezpieczenia posiadające w swoich strukturach sekcje obsługi infrastruktury, które za pomocą personelu kuchennego, obsług urządzeń logistycznych i infrastruktury, magazynierów, grup remontowo konserwacyjnych przy wykorzystaniu magazynów branżowych, warsztatów, bazy usługowo-naprawczej, zapewniają zabezpieczenie funkcjonowania jednostek i instytucji wojskowych. Organizację zabezpieczenia przedstawiono na rysunku 4.

Do zasadniczych zadań grupy zabezpieczenia należy zabezpieczenie i obsługa jednostek i instytucji wojskowych stacjonujących lub czasowo przebywających w rejonie odpowiedzialności, realizacja eksploatacji i remontów sprzętu wojskowego (SpW) oraz utrzymywanie w ciągłej sprawności urządzeń logistycznych i infrastruktury. Grupy zabezpieczenia wraz z sekcjami obsługi infrastruktury stanowią pierwszy poziom zabezpieczenia jednostek i instytucji wojskowych w terenie.

Planowanie procesu zabezpieczenia funkcjonowania jednostek i instytucji wojskowych

Proces planowania zasobów, usług i robót budowlanych oraz planowania budżetowego realizowany jest w terminie do 18 miesięcy przed rozpoczęciem roku planistycznego⁶. Podstawę do generowania potrzeb, stanowią zamierzenia wynikające z zamiarów do planowania działalności opracowanych na poszczególnych poziomach kierowania i dowodzenia w resorcie obrony narodowej. Potrzeby należy planować z wykorzystaniem dokumentów etatowych, norm należności, norm i metod naliczania potrzeb szkoleniowych, dokumentacji technicznej, planów, metod statystycznych oraz innych dokumentów wykorzystywanych w działalności służbowej, uwzględniając planowane limity stanów średniorocznych żołnierzy i zatrudnienia bazowego. Planowanie zasobów usług i robót budowlanych realizowane jest zgodnie z planem przydziałów gospodarczych Resortu Obrony Narodowej z uwzględnieniem podziału kompetencji w zakresie planowania i pozyskania zasobów, usług i robót budowlanych określonych w *Decyzji Nr 412/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 października 2014 r.*⁷

W ramach procesu generowania potrzeb we wszystkich jednostkach i instytucjach wojskowych, będących na zaopatrzeniu zgodnie z planem przydziałów gospodarczych, osoby odpowiedzialne za planowanie zasobów

⁶ *Decyzja Nr 218/MON Ministra Obrony Narodowej z dn. 6 czerwca 2014 r. w sprawie planowania i rozliczania działalności w resorcie obrony narodowej.*

⁷ *Decyzja Nr 412/MON Ministra Obrony Narodowej z dn. 20 października 2014 r. w sprawie planowania rzeczowego zasobów, usług i robót budowlanych.*

bów, usług i robót budowlanych wprowadzają określony asortyment na podstawie zestawienia zidentyfikowanych potrzeb, w tym ustalone nadwyżki zasobów do systemu SI LBPP w terminie od 01.08 do 30.09 (N-2). Następnie dokonują weryfikacji zgłoszonych potrzeb w terminie od 09.10. do 30.10 (N-2), w uzgodnieniu z osobami funkcyjnymi odpowiedzialnymi za realizację zabezpieczenia w określonym dziale zaopatrzenia (szefowie służb/osoby wyznaczone) oraz sekcją planowania Pionu Głównego Księgowego (PGK). Sprawdzeniu i analizie podlega całość asortymentu zgłoszonego przez jednostki i instytucje wojskowe. Wyznaczone osoby, odpowiedzialne za planowanie i zaopatrywanie w określonym dziale zaopatrzenia, dokonują wyceny całości asortymentu zgłoszonego przez jednostki i instytucje wojskowe oraz dokonują sprawdzenia poprawności przypisania klasyfikacji wydatków budżetowych w układzie tradycyjnym i zadaniowym.

Opracowanie dokumentów planistycznych wymaga ich uzgodnienia, weryfikacji i koordynacji z planami zasadniczych przedsięwzięć jednostek i instytucji wojskowych. Proces kompleksowego zabezpieczenia jednostek i instytucji wojskowych rozpoczyna się od momentu zaplanowania i wygenerowania niezbędnych potrzeb do zabezpieczenia w środki zaopatrzenia oraz usługi potrzebne do szkolenia i funkcjonowania.

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych⁸ wydatki publiczne mogą być przeznaczane na cele i w wysokościach ustalonych w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych. Wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów i optymalnego doboru metod oraz środków, służących osiągnięciu założonych celów oraz w sposób umożliwiający terminową realizację zadań. Do głównych zasad, którymi powinni się kierować uczestnicy procesu planowania, należy zaliczyć:

- rzetelność;
- terminowość;
- wiarygodność.

Według podziału kompetencji jednostki wojskowe zobowiązane są zgłaszać potrzeby (w tym usługi) wynikające z planowanych zadań. Powinny też przekazywać niezbędne dane do sporządzenia opisu przedmiotu zamówienia – wymagane do sporządzenia „Specyfikacji istotnych warunków zamówienia” i wnioskować do WOG o dokonanie zmian w planach rzeczowych i finansowych – w przypadku zaistnienia uzasadnionych okoliczności.

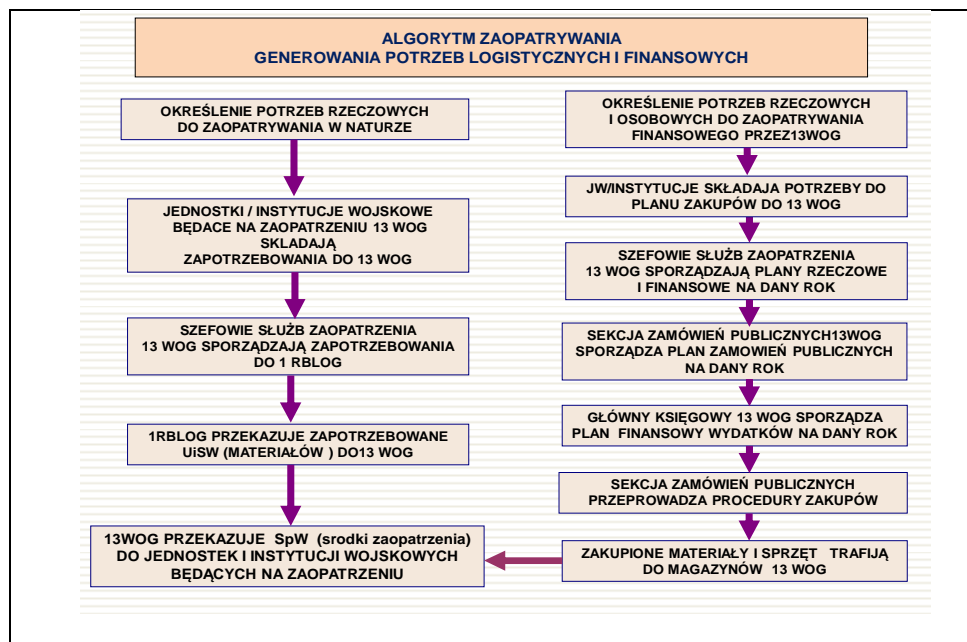
W praktyce dowódcy jednostek żądają natychmiastowej realizacji zgłoszonych (nie tylko planowych) potrzeb, również zgłoszonych doraźnie, nie zwracając uwagi na zachowanie zasad procesu planowania, nie

⁸ Ustawa o finansach publicznych z dn. 27 sierpnia 2009 r., Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.

wspominając o treści zapisów ustawy o finansach publicznych (m.in. patrz art. 46 i 44.), czy prawa zamówień publicznych. Brak całościowych i wiarygodnych potrzeb uniemożliwia sporządzenie planu i wszczęcie postępowań przetargowych ze względu na ryzyko naruszenia dyscypliny finansów publicznych oraz powoduje wydłużanie się czasu realizacji zaopatrzenia w sprzęt i materiały. W planowaniu potrzeb należy uwzględnić czasookres niezbędny do przeprowadzenia procedur przetargowych zgodnych z obowiązującym prawem i przepisami.

Zaopatrzenie jednostek i instytucji wojskowych jest realizowane w ramach regionalnego systemu zabezpieczenia opartego na Regionalnych Bazach Logistycznych (RBlog), w których to Wojskowy Oddział Gospodarczy – jako ogniwo terenowe, odpowiada za dostarczenie środków zaopatrzenia do jednostek i instytucji wojskowych z konkretnego rejonu odpowiedzialności.

Proces generowania i realizacji potrzeb przez 13 WOG przebiega według algorytmu przedstawionego na rysunku nr 5 przy założeniu terminowego, rzetelnego i poprawnego przesyłania potrzeb przez wszystkie jednostki i instytucje wojskowe, będące na zaopatrzeniu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozkazu Nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z 01.08.2012 r. w sprawie podziału kompetencji pomiędzy WOG a JW.

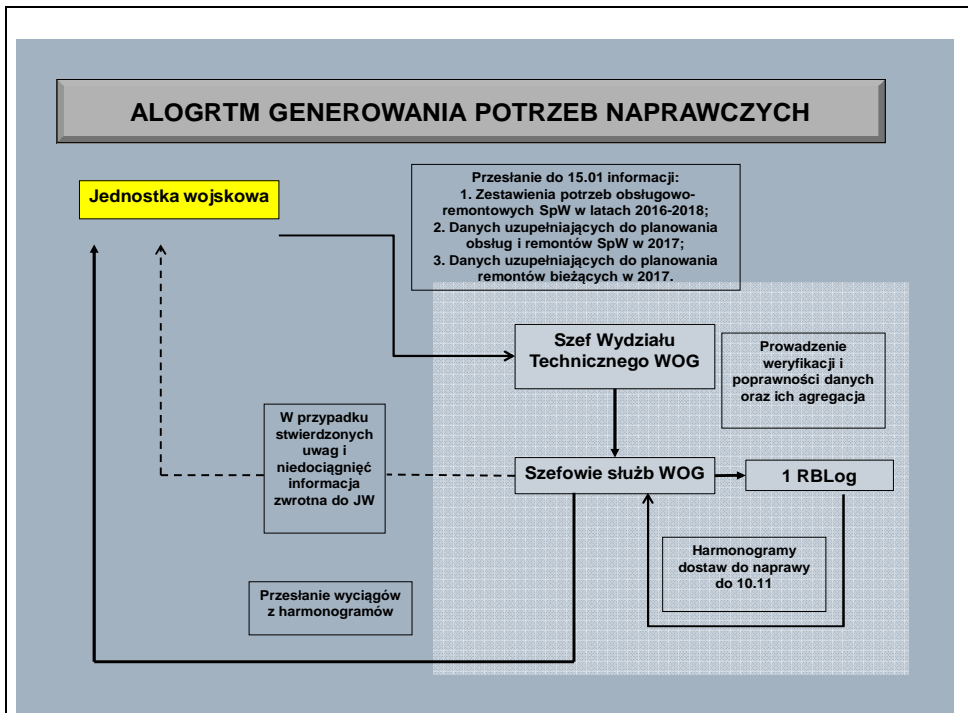
Rys. 5. Algorytm generowania potrzeb

Zaopatrzenie realizowane jest dwutorowo, tzn.:

- z zakupów centralnych – realizowanych przez gestorów i centralne organy logistyczne za pośrednictwem RBlog, w tym przypadku środki zaopatrzenia wydawane są za pośrednictwem WOG;
- z zakupów realizowanych przez WOG – w ramach przydzielonych limitów finansowych, w tym zlecenie zabezpieczenia zewnętrznym podmiotom w ramach outsourcingu.

Prawidłowa realizacja zadań zabezpieczenia technicznego wymaga dobrze przeprowadzonego planowania potrzeb. Stanowi ona składową część podsystemu technicznego i jest ściśle związana z eksploatacją sprzętu wojskowego (SpW).

Potrzeby remontowe zgłaszane są na podstawie *Wytycznych Zastępcy Szefa IWsp SZ – Szefa Logistyki z dnia 10.11.2016 r. w sprawie: zasad planowania i sprawozdawczości w zakresie działalności produkcyjnej i obsługowo-remontowej organów remontowych SZ RP*, co przedstawiono na rysunku 6.

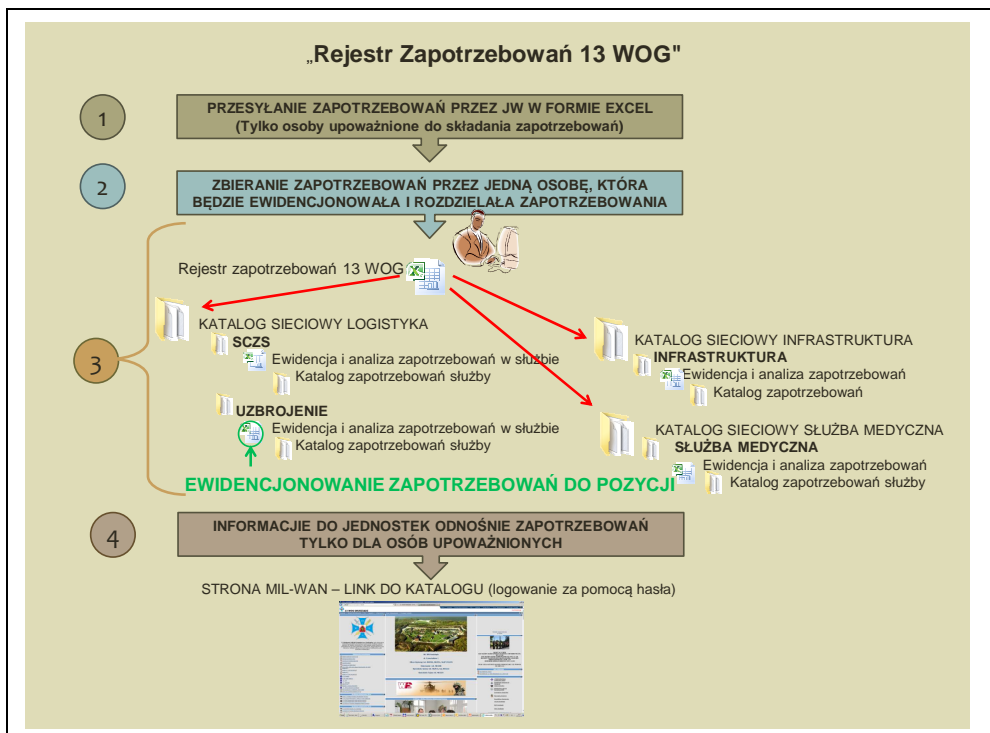


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wytycznych Zastępcy Szefa IWsp SZ – Szefa Logistyki z dnia 10.11.2016 r. w sprawie: zasad planowania i sprawozdawczości w zakresie działalności produkcyjnej i obsługowo-remontowej organów remontowych SZ RP*.

Rys. 6. Algorytm zabezpieczenia potrzeb remontowych

Zasadniczym podmiotem planującym potrzeby obsługowo naprawcze SpW – (Sprzętu Wojskowego) jest WOG, który uwzględni potrzeby zgłoszone przez jednostki wojskowe, będące na jego zaopatrzeniu oraz potrzeby własne zgodnie z Planem przydziałów gospodarczych resortu obrony narodowej.

W celu usprawnienia procesu zaopatrzenia i świadczenia usług w 13 Wojskowym Oddziale Gospodarczym wykorzystywany jest program wspomagający proces planowania i zabezpieczenia potrzeb dla zaopatrywanych jednostek i instytucji wojskowych. „Rejestr Zapotrzebowań 13 WOG”, przeznaczony do rejestrowania zapotrzebowań na techniczne środki materiałowe, środki zaopatrzenia, sprzęt wojskowy i usługi, stanowi również źródło bieżącej informacji o stanie realizacji zapotrzebowań w poszczególnych działach zaopatrzenia. Algorytm obiegu i składania zapotrzebowań zobrazowano na rysunku 7.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wytycznych Komendanta 1 Regionalnej Bazy Logistycznej z dn 14.12.2015 r. w sprawie: zasad funkcjonowania podsystemu technicznego w rejonie odpowiedzialności 1 RBLog.

Rys. 7. Obieg zapotrzebowań w 13 WOG przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Rejestr Zapotrzebowań 13 WOG

Podstawą realizacji zapotrzebowań i świadczenia usług dla jednostek i instytucji wojskowych są należności etatowe, tabele należności, rozkazy i wytyczne przełożonych dla poszczególnych oddziałów i pododdziałów gospodarczych zgodnie z *Planem przydziałów gospodarczych 13 WOG*.

Zgłaszane potrzeby powinny zawierać ilość i asortyment, a także terminy oraz miejsca dostarczenia środków zaopatrzenia czy usług. Co w znacznym stopniu usprawnia proces zabezpieczenia i gwarantuje terminową realizację zabezpieczenia i usług na rzecz jednostek i instytucji wojskowych.

Wnioski

Na podstawie zebranych doświadczeń oraz funkcjonowania 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego trudno jednoznacznie stwierdzić zasadność dokonanych zmian, a tym samym słuszności przyjętych rozwiązań organizacyjno-prawnych, związanych ze zmianą systemu logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Niemniej jednak należy podkreślić i docenić ogromny wysiłek i nakład pracy wszystkich osób zaangażowanych w funkcjonowanie 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego – zarówno żołnierzy zawodowych, jak i pracowników resortu.

Zdecydowanie należy zaznaczyć, że w funkcjonowaniu Wojskowych Oddziałów Gospodarczych na przestrzeni ostatnich lat ujawniono wiele zalet, ale również wad w przyjętych rozwiązaniach. Regularnie wprowadzane zmiany zmierzają w dobrym kierunku, jednak istnieje jeszcze wiele obszarów, w których niezbędne będzie dokonanie usprawnień lub zastosowanie kompletnie nowych rozwiązań.

Wielkość zadań mobilizacyjnych nałożonych na WOG angażuje znaczną liczbę pracowników. W praktyce, oznacza to utrudnienie w realizacji zadań związanych z bieżącym zabezpieczeniem jednostek instytucji wojskowych, będących na zaopatrzeniu gospodarczym. Wskazane jest dostosowanie struktur organizacyjnych do wymagań obecnego systemu logistycznego, gwarantujących właściwe funkcjonowanie wojskowego oddziału gospodarczego. Istniejące wakuujące stanowiska powinny być obsadzone przez żołnierzy, znajdujących się w zasobach rezerw osobowych SZ RP lub osoby kompetentne – wyznaczone z pośród pracowników posiadających kwalifikacje i wiedzę fachową, oczywiście w zamian za właściwą gratyfikację finansową.

Niechęć potencjalnych kandydatów do służby w Wojskowych Oddziałach Gospodarczych wynika z dużej odpowiedzialności, zakresu obowiązków i braku systemu motywacyjnego. Nowelizacji wymagają niektóre akty prawne i przepisy branżowe regulujące działalność WOG i obsługę zaopa-

trywanych użytkowników, stosownie do zaistniałych zmian w Siłach Zbrojnych.

W okresie funkcjonowania 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego wyodrębniono obszary działania wymagające poprawy funkcjonowania, do których należy zaliczyć:

- konieczność dokonania korelacji planowania potrzeb do realizowanych przedsięwzięć organizacyjnych i szkoleniowych;
- wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających wymianę informacji oraz usprawniających procesy gospodarcze, zapewniające efektywne zarządzanie zasobami logistycznym;
- konieczność dostosowania przepisów i procedur zabezpieczenia jednostek oraz instytucji wojskowych w świetle zmian gospodarczych i struktur Sił Zbrojnych RP, w tym zmian w wojskowym systemie logistycznym;
- utrzymanie własnych zdolności logistycznych w jednostkach wojskowych, które umożliwiłyby im samodzielną realizację zadań szkoleniowych oraz zadań zgodnych z ich operacyjnym przeznaczeniem.

W celu poprawy funkcjonowania 13 WOG ujednociono procedury planowania, wprowadzono elektroniczny obieg dokumentów źródłowych i zgłaszania potrzeb przez jednostki i instytucje będące na zaopatrzeniu. Dokonano unormowania realizacji zabezpieczenia przez 13 WOG poprzez wydanie *Wytycznych Komendanta 13 WOG w sprawie zabezpieczenia logistycznego i finansowego na 2017 r.* Wprowadzono możliwość zakupu niezbędnych części, po rozpoznaniu rynku, za zgodą szefa służby do 3500 zł lub dokonania zakupu na kwotę 300 zł przez kierownika grupy zabezpieczenia, powyższe uregulowania znalazły swoje umocowanie w dokumentach wewnętrznych 13 WOG⁹.

Istotnym mankamentem funkcjonowania Wojskowego Oddziału Gospodarczego jest nieprzestrzeganie ustalonych terminów składania zapotrzebowań i sprawozdań, co w konsekwencji pozostawia zbyt mało czasu na realizację danego przedsięwzięcia przez 13 WOG. Kolejnym poważnym problemem jest właściwa eksploatacja techniki wojskowej, która ma istotny wpływ na utrzymanie sprawności SpW na wymaganym poziomie.

Dlatego też należy szkolić żołnierzy, specjalistów z obsługi i naprawy SpW, w tym nowo wprowadzanego na wyposażenie wojsk. Wiąże się to ze zmianą programu szkolenia pododdziałów logistycznych. Pododdziały naprawcze jednostek wojskowych powinny poświęcać więcej uwagi na prace na stanowiskach funkcyjnych, a szkolenie ogólnowojskowe realizować w zakresie podstawowym. Dużym utrudnieniem jest realizacja planów zakupów w innych terminach niż deklarowane na etapie planowania budżetowego. Powoduje to opóźnienia i kumulację, w tym samym czasie, zbyt

⁹ *Regulamin zamówień publicznych 13 WOG.*

dużej ilości procedur, a tym samym utrudnienia organizacyjne i przede wszystkim ryzyko niepełnej realizacji wydatków w danym roku budżetowym z uwagi na ograniczenia czasowe i brak możliwości realizacji zamówienia przez dostawców ze względu na zaangażowanie w realizację wcześniejszych zobowiązań i dostaw.

Także konieczność kontraktowania usług w zabezpieczeniu medycznym, w coraz szerszym zakresie, generuje wysokie koszty realizacji usług medycznych. Miejsca udzielania świadczeń bez obsad etatowych, nie spełniają żadnej roli, ponieważ jakiegokolwiek świadczenia medyczne może realizować tylko personel medyczny – Ambulatorium 13 WOG. W jednostkach wojskowych są lekarze na etatach, ale zgodnie z *Zarządzeniem Nr 12/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie utworzenia, przekształcenia i likwidacji podmiotów leczniczych w formie jednostki budżetowej*, nie mogą realizować żadnych świadczeń medycznych, choćby z zakresu medycyny pracy.

Wiele problemów związanych jest z utrzymaniem istniejącej infrastruktury i dostosowaniem jej do obecnie obowiązujących przepisów. Szczególnie odczuwalne są zaniedbania z poprzednich lat, polegające na niedoinwestowaniu nieruchomości wojskowych, utrzymywaniu obiektów nieprzydatnych bądź o znacznym stopniu degradacji.

Inwentaryzacja składników majątkowych w całości spoczywa na Wojskowym Oddziale Gospodarczym i absorbuje stany osobowe. Proponuje się wprowadzenie takich regulacji prawnych, które spowodują i zobligują użytkowników do rozliczenia się z użytkowanego mienia, zapasów i innych składników majątkowych z zachowaniem trybu i zasad zawartych w ustawie o rachunkowości.

Nadmierne stosowanie outsourcingu pozbawia struktury wojskowe praktycznych umiejętności działania w czasie kryzysu, pokoju i wojny.

Obowiązujące plany prowadzenia czynności nadzorczych należy dostosować co do zakresu i częstotliwości, mając na uwadze rejon odpowiedzialności, a w szczególności ilość magazynów i ich rozmieszczenie w znacznych odległościach. To zdecydowanie zapewniłoby wiarygodność i rzetelność prowadzonych czynności nadzorczych. Zwłaszcza że, szefowie służb czy kierownicy działów zaopatrzenia realizują zdania statutowe, m.in. uczestnicząc w zajęciach programowych, realizując procedury przetargowe, pełniąc służby itp.

Naczelną ideą utworzenia WOG było oddzielenie zadań szkoleniowych od zadań finansowo-gospodarczych w jednostkach wojskowych, które stanowiło główny fundament reformy systemu logistycznego w Siłach Zbrojnych. Niestety w efekcie końcowym zmiany te wdrożono w jednostkach wojskowych, natomiast w Wojskowych Oddziałach Gospodarczych (z uwagi na zakres i wielkość zadań) nie wprowadzono.

Oceniając pięcioletni okres funkcjonowania 13 Wojskowego Oddziału Gospodarczego, należy stwierdzić że, osiągnięto satysfakcjonujący poziom realizowanych zadań zabezpieczenia jednostek i instytucji wojskowych. Jednakże właściwa realizacja procesu zabezpieczenia wymaga wzajemnej komunikacji oraz zrozumienia priorytetów w działalności jednostki wojskowej zabezpieczającej i zabezpieczanej, a także dostosowania uregulowań zawartych w dokumentach doktrynalnych i przepisach branżowych, ponadto dążenia do ciągłego usprawniania systemu pozyskiwania i wymiany informacji, przy jednoczesnym wdrożeniu rozwiązań innowacyjnych w zakresie ewidencji i dokumentowania operacji gospodarczych, jak również optymalnym wykorzystaniu potencjału usługowo-naprawczego.

Bibliografia

1. Brzeziński Marian, *Logistyka wojskowa*, Bellona, Warszawa, 2005.
2. Burzyński Andrzej, *Rola i zadania Wojskowego Oddziału Gospodarczego systemie zabezpieczenia logistycznego MW RP*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 1/2009.
3. *Decyzja nr 106/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 kwietnia 2005 r. w sprawie powołania zespołu do opracowania koncepcji oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych*.
4. *Decyzja nr PF 107/ORG/SSGWP/ZOiO-P1 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 10.12.2010 r. wprowadzająca etat Nr OH/16/O*.
5. Filipiak Stanisław, *Zmiany w funkcjonowaniu logistyki SZ RP*, WPTiL, nr 4/1995, Warszawa, 1995.
6. Jałowiec Tomasz, Płaczek Janusz, *Outsourcing usług logistycznych w SZ RP*, Zeszyty Naukowe AON, nr 4/2011, Warszawa, 2011.
7. Kamiński Tadeusz, *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, AON, Warszawa, 1996.
8. Kamiński Tadeusz, *Logistyka w oddziale gospodarczym*, AON, Warszawa, 1996.
9. *Koncepcja eksperymentu „Garnizon 2000”*, Sztab Generalny WP, Warszawa, 1998.
10. *Koncepcja oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych*, Sztab Generalny WP, Warszawa, 2006.
11. Łukaszewicz Piotr, *Samo się nie robi*, Polska Zbrojna, nr 49/2008, Wojskowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 2008.
12. Mańkowski Romuald, *Organizacja i funkcjonowanie logistyki Wojskowych Oddziałów Gospodarczych*, Studium logistyczne (II. 2.14.1.0), AON, Warszawa, 2010.

13. Politowski Bogusław, *Gospodarcze lokomotywy*, Polska Zbrojna, nr 38/2009, Wojskowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 2009.
14. *Rozkaz Nr PF-186 Szefa Inspektoratu Wsparcia SZ z dnia 5 sierpnia 2011 r. w sprawie: gotowości bojowej i mobilizacyjnej.*
15. *Rozkaz Nr 838/Log/P4 Szefa Sztabu Generalnego WP z 01.08.2012 r. w sprawie podziału kompetencji pomiędzy WOG a JW. Funkcjonującymi w terytorialnym systemie zabezpieczenia JW. W garnizonach opartych na Wojskowych Oddziałach Gospodarczych.*
16. Smyk Stanisław, Stańczyk Konrad, *Kierunki rozwoju logistyki wojskowej jednostki budżetowej*, Praca studyjna, AON, Warszawa, 2009.
17. Stankiewicz Wacław, *Nowe trendy we współczesnej logistyce wojskowej*, AON, Warszawa, 1995.
18. *Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r.*, Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.
19. *Wojskowe Oddziały Gospodarcze. Podawowe Zasady Funcjonowania*, Sztab Generalny WP, Zarząd Planowania Logistyki - P4, Warszawa, 2011.

Źródła internetowe

1. www.13wog.wp.mil.pl.

FUNCTIONING OF MILITARY ECONOMIC UNITS WITH THE EXAMPLE OF 13TH MILITARY ECONOMIC BRANCH "GRUDZIĄDZ" - OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS

In recent years, the Polish Armed Forces have reorganized its logistics system in order to adjust to the constantly changing conditions of the environment, expectations and challenges.

The key reasons for these changes were due to an increased role of Poland in the North Atlantic Alliance, increasing involvement of the armed forces in operations outside the country, and the creation of a professional army.

Therefore, the redevelopment of the logistical potential resulted from the need to adapt the tasks and logistical structures to the increasingly changing operational requirements and the trends in army logistics influenced by the experiences gained during the missions abroad.

The changes were also determined by requirements that were set for the armed forces in the field of armament, soldiers' equipment, increased competence in self-planning and organization of logistic support, and cooperation with allies within the framework of multinational logistics. The

necessity to adapt to logistical tasks and structures, to the changing operational requirements of our army as well as to the expectations and challenges in this field influenced the need to rebuild the stationary logistical capabilities of the Armed Forces in Poland.

It should be noted that the rebuilding of the armed forces' logistics system has led to the creation of a unified common security system for all types of armed forces, where Military Economic Branches are also specialized. They own the funds of the third tier state budget and provide comprehensive security services for individuals and institutions in their regions. The armed forces fulfil their responsibilities regardless of their official subordination, both in peace, crisis and tactical warfare. Military Economic Branches provide full logistics and financial security of military units and institutions in the area of liability. Military Economic Branches use their resources and the means of allocating funds and supplies. They also purchase goods and services, including outsourcing security and rendering services to external entities within outsourcing.