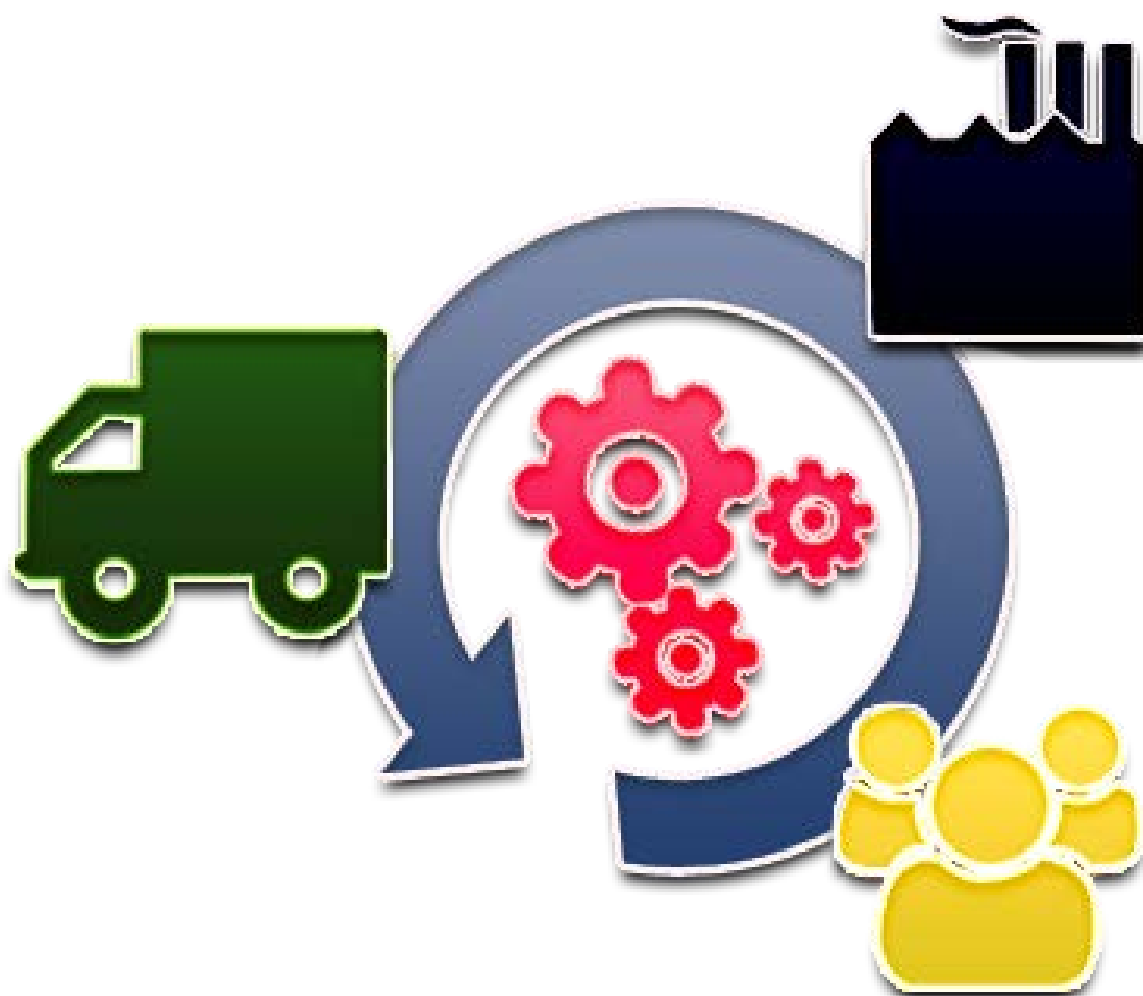


# AGENCJA WOJSKOWEJ INFRASTRUKTURY



## W STRONĘ DOKTRYNY LOGISTYCZNEJ

Komentarza udziela: Michał ŚWITALSKI

Publikacja w ramach projektu NEPTUNE fundacji Stratpoints.

## ***„Mordować! - krzyknął i spuścił psy wojny”***

(„Juliusz Cezar”, Wiliam Szekspir, akt III”).

**To prawda, żołnierz musi zabijać, ale potrzebuje do tego narzędzi, które mają mu dostarczyć cywile.**

W publicznej debacie o modernizacji Wojska Polskiego rozważamy prawie wyłącznie potrzeby oddziałów uderzeniowych. Debatujemy o okrętach, samolotach, śmigłowcach, czołgach czy rakietach. To środki rażenia. Kwestie rozbudowy lotnisk i portów wojennych, zarządzanie wojskowymi magazynami i mobilizacja cywilnych przedsiębiorstw nie organizuje wyobraźni publicznej. Bo to i mało spektakularne i trudne do opisanie.

Tymczasem, każda armia, by dobrze sprawiać się w walce, musi dysponować olbrzymim zapleczem wszelakiego autoramentu; od mieszkań dla żołnierzy, przez bazy materiałowe i paliwowe, warsztaty remontowe i łączność po utrzymanie szlaków transportowych, a nawet instalacje służące ochronie środowiska. Teatr wojenny jest podobny do teatru dramatycznego. Żeby aktorzy mogli wejść na scenę i odegrać swe role muszą mieć zaplecze; scenografów, operatorów sceny, krawców, perukarzy oświetleniowców, kasjerów i bileterów, no i oczywiście, obsługę bufetu.

Podobnie jak w teatrze, w wojsku widzimy tylko scenę. Defilady i relacje z prób generalnych, czyli manewrów dopracowane są do ostatniego szczegółu, by zrobiły wrażenie na publiczności. Ale co się kryje za sceną? Polskim siłom zbrojnym, o czym wiemy wszyscy, wiele jeszcze brakuje do nowoczesności. Jednak niewielu zdaje sobie sprawę, że jedną z istotnych tego przyczyn jest jakość infrastruktury wojskowej w najszerszym tego pojęcia znaczeniu.

## Gorące kartofle

Problemem generalnym jest nieadekwatność struktur wojska do konstrukcji jego zaplecza. O ile, jak każda armia, Wojsko Polskie jest zarządzane i dowodzone hierarchicznie, to kierowanie jego logistyką jest totalnie rozproszone. Nie ma więc szans na to, by dowódca miał swego odpowiednika we własnym zapleczu, z którym mógłby szybko i skutecznie uzgadniać wspólne decyzje. Powoduje to zupełnie niepotrzebne opóźnienia, nieporozumienia i mnogość zbędnej biurokracji.

Sztab Generalny nie ma swego korelata po stronie zarządzania logistyką. Sam musi wszystko zaplanować, dopilnować i kontrolować realizację własnych decyzji. Dla osiągnięcia oczekiwanego efektu sztabowcy muszą dogadywać się z Inspektorem Wsparcia, Rejonowymi Zarządami Infrastruktury, Agencją Mienia Wojskowego, Wojskowymi Oddziałami Gospodarczymi (zadania konserwacyjne i remontowe), Terenowymi Oddziałami Lotniskowymi, Oddziałami Zabezpieczenia, Zakładem Inwestycji Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (ZIOTP), Departamentem Infrastruktury MON i wieloma innymi. Najlepszym dowodem na bezpośrednie zaangażowanie najważniejszego sztabu WP w szczegółowe uzgodnienia z różnymi organizacjami jest fakt, że „Materiał informacyjny o Wojskowych Oddziałach Gospodarczych” umieścił na swej stronie internetowej właśnie on.

Jak to działa? Oto przykład. Jeden z oddalonych od Warszawy Wojskowych Oddziałów Gospodarczych ni stąd ni zowąd kupił kilkanaście luksusowych Land Roverów. Nie miał o tym pojęcia ani MON, ani Sztab Generalny. Dumnych generałów, zajeżdżających z fasonem pod koszary modnymi automobilami, wypatrzyli dopiero dziennikarze. Podnieśli larum, że MON marnuje pieniądze przeznaczone na modernizację, kupując błyskotki, którymi szpanują dowódcy. Minister nie mógł przyznać, że stało się to bez wiedzy najwyższych czynników, bo ośmieszyłby system. Musiał lawirować, tłumacząc, że samochody mają służyć do obsługi dużej międzynarodowej imprezy, mającej niebawem odbyć się w Polsce. A generałowie pozbywali się limuzyn, jak gorących kartofli.

## Próby generalne

Sprawną infrastrukturą jest podstawą zdolności obronnych nie tylko obszaru militarnego (zaplecze wojskowe), lecz także pozamilitarnego (zaplecze cywilne). Oba służą nie tylko w czasie kryzysu, zagrożenia i wojny, lecz także - pokoju. Wtedy również ktoś musi dbać o wojenny system dowodzenia i stacjonarne systemy obrony państwa. Stworzenie spójnego systemu zarządzania infrastrukturą jest nie tylko wymogiem NATO; Doktryna logistyczna AJP-4(A), lecz fundamentalną potrzebą kraju, który chce być przygotowany do wojny, zarówno w obszarze militarnym, jak i cywilnym.

I tak głównymi zadaniami infrastruktury NATO są utrzymanie zdolności transportowych, budowa i naprawa: dróg, mostów linii komunikacyjnych budowa obiektów wsparcia oraz tymczasowych baz. W Polsce są to powinności wojsk inżynieryjnych. Ten system jest rzadko ćwiczony z organizacjami cywilnymi. A przecież korpus inżynieryjny nie odbuduje samodzielnie wszystkich, potencjalnych zniszczeń. Do tego potrzebne jest wsparcie cywilnych firm budowlanych, które znają swe zadania, lecz nie sprawdzają możliwości. Bo nikt tego od nich nie oczekuje.

Podobnie jest z transportem. Każda polska brygada, certyfikowana przez NATO, musiała pokazać inspektorom fizyczną obecność pojazdów, podlegających mobilizacji w czas wojny. One rzeczywiście są, lecz czy kiedykolwiek brały udział w „próbie generalnej”. Nie. Dlaczego? Bo nie ma ośrodka kierowniczego, który takie ćwiczenia by zarządził. W planach Sztabu Generalnego mobilność i zabezpieczenie działań może się „na papierze” zgadzać, ale w istocie nikt nie wie, czy system „zaskoczy”.

Wymieniane w dokumentach NATO, w jednym punkcie (!) tak różne dziedziny, jak transport, wsparcie inżynieryjne, zaopatrywanie, obsługa techniczna czy zabezpieczenie medyczne, zarządzane są w Polsce oddzielnie. Podobnie jest z kolejnymi wymogami alianckiego dowództwa; zawieranie kontraktów, przetrwanie i ochrona czy wreszcie rozwój potencjału bojowego, czyli badania, budowa zdolności międzynarodowych, które multiplikują nasze możliwości, standaryzacja, zakupy, szkolenie, czy wreszcie wykorzystanie doświadczeń

Jak jest zarządzany wojskowy sektor badań i rozwoju? Nikt tego nie wie. Weselsi powiadają, iż celowo jest tak pogmatwany, by nieprzyjaciół nie zdołał go rozpracować. Niestety, my również nie potrafimy się już w tym systemie połapać. Przepisy i wytyczne zmieniają się bezustannie, a każdy wojskowy instytut czy placówka badawcza, działa podług własnego pomysłu. I znów; nie ma jednego gospodarza, który postawiłby im konkretne zadania, potrafił skoordynować ich realizację oraz skutecznie egzekwować wykonanie.

## **Nowe przestrzenie walki**

Oczywiście nikt nie ma prawa wiedzieć, jak powinien być urządzony „docelowy model zarządzania infrastrukturą”. A przynajmniej taki argument nie powinien być używany w merytorycznej debacie. Bo taki model po prostu nie istnieje. Zarządzanie to proces reagujący na pojawiające się zmienne. To jest jak jazda rowerem. Musisz kręcić pedałami, bo jeżeli przestaniesz, zatrzymasz się, stracisz równowagę i upadniesz. A takie kraksy bywają bolesne.

Osobliwie dotyczy to nas, tu i teraz, widzów bezprecedensowego w skali świata przyspieszenia we wszystkich dziedzinach; również zagrożeń oraz nowych możliwości ataku i obrony. Wojny dziś prowadzone można porównać do mieszanych sztuk walki. Atakujący, dzięki rozwojowi technologii – głównie informatycznej, może prowadzić batalie w nowej przestrzeni, która jeszcze niedawno nie istniała. Cywilizacja tak urządziła świat, że za pomocą klawiatury komputera można zdeorganizować, a właściwie: zatrzymać życie atakowanego kraju. Można również bezkarnie wpływać na wyniki demokratycznych wyborów, ergo: osiągać cele polityczne bez odpalenia choćby jednej rakiety. Tymczasem jedna z naszych jednostek walki propagandowej do dziś dysponuje pociskami do wystrzeliwania ulotek na drugą stronę frontu. Tymczasem frontu z jednej strony nie ma, choć z drugiej – jest on wszędzie.

W Polsce „wojska cybernetyczne” są dopiero w pierwszej fazie rozwoju. Wiele krajów, zarówno do cybernetycznego ataku, jak i do obrony, używa cywilnych współpracowników – wybitnych ekspertów od technologii informatycznych. W USA agenci wywiadu i kontrwywiadu wojskowego obecni są na każdych zawodach dla mistrzów gier komputerowych. Wyławiają talenty, proponując im pracę dla narodowego systemu obrony bez zakładania munduru. Jeżeli pójdziemy tą drogą (a powinniśmy), trzeba tym ludziom zapewnić sprzęt i warunki do pracy w okolicznościach określanych, jako „ściśle tajne”. Mamy, zatem kolejne pole do popisu dla menedżerów infrastruktury militarnej. Wojsko będzie tym ludziom stawiać zadania, lecz samo nie stworzy warunków dla skrytej działalności.

## **Potrzeba chwili**

Pytanie brzmi; w którym kierunku podążać, by zarządzanie tą częścią systemu obronnego państwa, który nie bierze udziału w walce orężnej, stawało się prostsze, tańsze i efektywniejsze. Ideał, do którego powinniśmy dążyć to nie „nadażanie” za zmianami, lecz ich „wyprzedzanie”. Wiem, to trudne i często zwyczajnie niewykonalne. Ale trzeba mieć cel.

Nie istnieje zatem uniwersalny model funkcjonowania infrastruktury wojskowej, który zagwarantuje realizację potrzeb na lata. Zresztą, one i tak ewoluują wraz ze zmieniającym się otoczeniem i potrzebami. Powinniśmy, zatem zaprojektować system elastyczny, łatwo poddający się adaptacji do nowych wyzwań, umożliwiający szybkie i płynne a przede wszystkim skuteczne reagowanie na ewolucję, a właściwie – rewolucję technologiczną. Korzystając z doświadczeń innych, musimy sami wytyczyć drogę do celu. Jesteśmy, bowiem potencjalnym państwem frontowym, a nie US Army, która zawsze walczy over there, czyli z dala od swych granic.

Najbliższym celem wiodącym ku nowoczesnemu zarządzaniu infrastrukturą militarną powinno być dążenie do skupienia gospodarowania nią w jednej organizacji cywilnej. Nie da się zresztą ukryć, że ten proces już dawno się rozpoczął. Rozdzielenie funkcji finansowo-gospodarczych od szkoleniowo-operacyjnych stało się koniecznością chwili choćby za przyczyną rosnących ograniczeń w obszarze dyscypliny finansów publicznych. Podstawowym celem reorganizacji systemu logistycznego i finansowego w 2011 roku, było odciążenie dowódców od zadań finansowo-gospodarczych oraz uwolnienie ich od odpowiedzialności za funkcjonowanie jednostek sektora finansów publicznych, by mogli skoncentrować się na szkoleniu żołnierzy zgodnie z ich wojennym przeznaczeniem.

Oni mają być gotowi do obrony kraju, a nie rozliczania worków cementu i kubłów farby, użytych do remontu koszar. Świetnym przykładem wojskowego outsourcingu są służby wartownicze. Kiedy Wojsko Polskie liczyło 400 tysięcy bagnetów, żołnierze z poboru sami pilnowali swych jednostek. Dla wyszkolenia żołnierza zawodowego to strata czasu. Dlatego do pilnowania baz wynajęto agencje ochrony lub SUFO (Specjalne Uzbrojone Formacje Ochronne), które nie są częścią armii, lecz są gotowe do natychmiastowej mobilizacji. Dzięki temu żołnierze więcej czasu mogą spędzić na strzelnicy i poligonie.

## **Rozszczepienie organizacyjne**

Jako się rzekło, proces centralizacji już rozpoczął. Hotele wojskowe przekazano Wojskowej Agencji Mieszkaniowej. Podobnie, jak wojskowe domy wypoczynkowe oraz zakłady remontowo-budowlane. Następnie połączono WAM z Agencją Mienia Wojskowego. Krokiem w podobnym kierunku po stronie wojskowej, było utworzenie Inspektoratu Wsparcia, który nieskutecznie (przykład Land Roverów), nadzoruje działalność RZI i WOG. Całość, nie dość, że wykazuje rozszczepienie organizacyjne to, mówiąc elegancko, również daleko posunięty brak spójności z obowiązującymi przepisami prawa (także międzynarodowego, obowiązującego w NATO). Co ciekawe, Rejonowe Zarządy Infrastruktury, mimo obarczenia ich funkcją zarządcy, ponoszą odpowiedzialność za WOG, nie mając jednocześnie żadnego wpływu na wykonywane przez WOG zadania.



Jak to często w Polsce się dzieje, reformy prowadzone w dobrym kierunku, zatrzymano w połowie drogi. A raczej na skrzyżowaniu dróg, którymi kolumny wojskowe zmierzały na front. Zamiast jednego żandarma kierującego ruchem, pojawiło się kilku, a każdy miał inny pomysł na rozładowanie zaistniałego korka. Nawiązując do przykładu z góry, kolarz przestał kręcić, rower upadł i rowerzystę zabrano do szpitala.

Najpierw jednak trzeba było zmobilizować cywilnych lekarzy, których wojsko odczuwa dramatyczny brak. A za higienę, epidemiologię, toksykologię oraz internę i chirurgię połową odpowiada Departament Wojskowej Służby Zdrowia MON. Ta cywilna, tylko w teorii, instytucja nie wchodzi w żadne interakcje z pozostałymi elementami infrastrukturalnymi, choć, za wyjątkiem sanitariuszy, nie można jej zaliczyć do oddziałów szturmowych. To wszak czysta logistyka. Tyle, że medyczna.

## **Cena czasu**

Dlatego trzeba jechać dalej i utworzyć Agencję Wojskowej Infrastruktury, która ogarnęłaby cały ten bałagan oraz była partnerem dla Sztabu Generalnego. Także minister obrony narodowej zaoszczędzi swój cenny czas, dzięki skupieniu logistyki i infrastruktury pod jednym zarządem. Dziś, bowiem, żeby się o tym sektorze czegokolwiek dowiedzieć musi zapraszać kilkanaście osób, z których każda odpowiedzialna jest tylko za swój rewir. Oczywiście, minister może zapytać szefa Sztabu Generalnego, ale to wówczas podwładni tego ostatniego będą musieli rzucić bieżącą robotę i zająć się ustalaniem stanu faktycznego w interesującym ministra obszarze.

Agencję Wojskowej Infrastruktury najłatwiej będzie zbudować na szkieletcie Agencji Mienia Wojskowego. Z AMW z kolei trzeba wyprowadzić jeden segment: obrotu specjalnego. Powinien on znaleźć swe miejsce w rodzącej się w bólach Agencji Uzbrojenia. To realizacja słusznego postulatu przytłaczającej większości ekspertów, uważających, iż obecny, skromny Inspektorat Uzbrojenia nie jest w stanie poradzić sobie (a widzą to wszyscy), z szybkim, kompetentnym i transparentnym kupowaniem sprzętu dla wojska.



AWI przejęłaby zadania wszystkich cywilnych komórek organizacyjnych zajmujących się infrastrukturą. W ten sposób armia dysponowałaby silnym zapleczem w postaci dwóch cywilnych agencji, a których jedna realizowałaby opracowany w MON plan modernizacji technicznej, a druga – zarządzałaby wojskową infrastrukturą i logistyką. Obiema agencjami powinni kierować sprawni menedżerowie, wyręczając tym samym generałów. Ci ostatni, pozbywszy się biurokracji, będą mogli poświęcić się całkowicie jednemu zadaniu, do którego zostali przeznaczeni, czyli przygotowaniem armii do obrony kraju.

Rzecz oczywista, taki porządek rzeczy można wprowadzić tylko ustawowo. Dodatkowo konieczne będą zmiany w kilku innych ustawach; o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, o lasach, o gospodarce nieruchomościami, o gospodarowaniu niektórymi składnikami mienia Skarbu Państwa, o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, o przebudowie i modernizacji technicznej, o finansowaniu Sił Zbrojnych RP oraz o podatku dochodowym od osób fizycznych.

## **Bezmiar interesów**

Łatwo nie będzie. Tym bardziej, że w hierarchicznych, konserwatywnych i olbrzymich organizacjach jak wojsko czy Kościół katolicki, wszelkie propozycje zmian trafiają na nieznany w środowisku cywilnym opór materii. Jeżeli ogłosimy, że celem proponowanych regulacji jest optymalizacja rozwiązań zaspokajania potrzeb armii i żołnierzy w zarządzaniu nieruchomościami i zbędnym mieniem, wdrożenie budżetu zadaniowego i wymagań kontroli zarządczej oraz stworzenie systemu spójnego z przepisami prawa, oraz uproszczenie struktur i optymalizację zatrudnienia, naruszymy bezmiar interesów.

I nie chodzi tu bynajmniej o kradzieże czy inne przekręty. Chodzi o przyzwyczajenie do stanu istniejącego oraz umoszczenie się w oswojonej rzeczywistości. Przerosty zatrudnienia były w armii (dodajmy: w każdej armii) zawsze i są do dziś. Wystarczy powiedzieć, że na 100 tysięcy żołnierzy przypada prawie 50 tysięcy (!) cywilnych pracowników wojska. Czyli; dwóch żołnierzy obsługuje jeden cywil. To nie do przyjęcia. Jeżeli dodamy do tego skrzętnie skrywaną prawdę, że wielu wojskowych, zamiast przygotowywać się do walki, pełni funkcje stricte urzędnicze, otrzymamy obraz biurokratycznego molocha.

Przykłady? Oto one. Czy dyrektorem departamentu finansowego, czyli głównym księgowym MON musi być generał dywizji? Czy kiedykolwiek dowodził dywizją? Skądże! A czy szefem sekretariatu ministra, który został sprytnie przemianowany na Centrum Operacyjne MON (czysta manipulacja; nic nie uległo zmianie), musi być generał brygady, który dowodził tylko plutonem saperów, a awansował przygotowując pocztę dla szefa? Czy wreszcie fotograf w Departamencie Komunikacji Społecznej MON musi nosić stopień majora? To kuriozum! W US Army, do której tak lubimy się upodabniać, oficjalne fotografie robią kaprale. Sierżant nie weźmie aparatu do ręki.

## **Właściwe miejsce**

Agencja Wojskowej Infrastruktury będzie państwową osobą prawną nadzorowaną przez MON. Skarb Państwa powierzy jej wykonywanie prawa własności i innych praw rzeczowych. Przekaze jej również delegację do zarządzania mieniem jednostek wojskowych, którego nie wykorzystują do ćwiczeń. Przejmie także mienie pozostałe po likwidacji państwowych osób prawnych, dla których organem założycielskim lub nadzoru był MON.

## Model nie-universalny

Uznaliśmy, iż nie istnieje model uniwersalny. Co nie oznacza, iż nie warto skorzystać z doświadczeń sojuszników, którzy najważniejsze reformy logistyki mają już za sobą. Oto, w Wielkiej Brytanii DIO (Defence Infrastructure Organisation), czyli Organizacja Infrastruktury Obronnej jest częścią Ministerstwa Obrony. Zarządza nieruchomościami wojskowymi i obiektami terenowymi, odpowiada za zakwaterowanie personelu wojskowego i ich rodzin. Powstała niedawno, bo 1 kwietnia 2011 roku. I dokładnie tak, jak postulujemy to w Polsce, zawiaduje od tamtego czasu wszelkimi instytucjami kontrolującymi infrastrukturę wojskową. Brytyjczycy doszli, bowiem do wniosku, że ministerstwo obrony nie jest w stanie skutecznie zarządzać 1 procentem powierzchni kraju (244 tysiące kilometrów kwadratowych), będących w gestii wielu departamentów.

Analizy wykazały, że skupienie wszystkich elementów infrastruktury pod jednym zarządem zwiększy skuteczność, wydajności i profesjonalizm. Po ośmiu latach można obiektywnie uznać, że prognozy były trafne. Okazało się również, iż reorganizacja istotnie zmniejszyła koszty; także dzięki redukcji zatrudnienia. Drugim obszarem poddanym takiej samej reformie były dostawy i usługi dla wojska. Przed reformą infrastruktura nie była w ogóle wyodrębniona i wchodziła w skład Defense Equipment and Support, czyli wsparcie i sprzęt obronny. Pełną zdolność operacyjną DIO osiągnęła po dwóch latach.

Norwedzy reformowali zarządzanie infrastrukturą militarną aż 10 lat. Warto przyjrzeć się efektom ich pracy, bo (podobnie jak my) są państwem frontowym, a także zarządzają ogromną infrastrukturą. Nie tylko w jaskiniach niedaleko Trondheim, lecz w wielu innych miejscach, odziedziczonych jeszcze po czasach zimnej wojny. To tam US Army trzyma większość swego sprzętu, na wypadek wybuchu wojny w Europie.

Rozproszone zarządzanie obszarami o przeznaczeniu militarnym (150 tysięcy hektarów) oraz 13 tysiącami obiektów o łącznej powierzchni 3,8 miliona metrów kwadratowych przekazano pod jedno kierownictwo, powołanej w tym celu NDEA (Norwegian Defense Estates Agency) czyli Norweskiej Agencji Nieruchomości Obronnych. 1350 pracowników nowej agencji (oszczędności!) zajmuje się dysponowaniem majątkiem całej armii.

NDEA jest zatem największym właścicielem nieruchomości w Norwegii. Zarządza jednak nie tylko budynkami, lecz również konserwuje i buduje stałe urządzenia obronne. Interesujące dla nas może być także to, że jej statutowym obowiązkiem jest utrzymywanie obiektów zabytkowych i monumentów historycznych. Dzięki dochodom ze sprzedaży i wynajmowania zbędnych wojsku nieruchomości jest całkowicie niezależna finansowo, ergo: jej działalność nie obciąża budżetu obronnego.

Wszystkie europejskie agencje logistyczne nie podlegają wojskowym, lecz cywilom. Nie inaczej jest we Francji. SID (Le Service d'Infrastructure de la Défense), czyli Służba Infrastruktury Obronnej jest częścią pionu sekretarza generalnego do spraw administracji. SID jest jedyną instytucją zarządzającą inwestycjami oraz utrzymaniem nieruchomości. SID buduje i remontuje wszystko, co zleci Ministerstwa Obrony i wszystkie rodzaje sił zbrojnych. W obszarze zainteresowania tej służby są, bowiem zarówno typowe instalacje wojskowe (obiekty szkoleniowe, poligony, lotniska, hangary itp.), jak również zakwaterowanie żołnierzy czy też szpitale wojskowe.

Tylko Służba Infrastruktury Obronnej jest uprawniona do działań na styku państwa i przedsiębiorców, co w Polsce nazywamy partnerstwem publiczno-prywatnym. Sprawuje chociażby nadzór nad utrzymywaniem obiektów przeznaczonych do celów obronnych, przez sektor prywatny. A są to koszary, wyposażenie budynków, magazyny, garaże, parkingi, pasy startowe, systemy hydrauliczne, systemy uzdatniania wody i wiele innych



SID kieruje się zasadą, że jest tam gdzie armia. Dlatego ma przedstawicielstwa także w Afryce, gdzie odpowiada za budowę umocnień, a także utrzymywanie infrastruktury w rejonie misji. Nie wszystko robi własnymi siłami, choć, w odróżnieniu od innych agencji, jest bardziej zmilitaryzowana. Jej częścią jest, bowiem korpus oficerski inżynierów serwisu infrastruktury obrony. Podlega jej także korpus osobowy inżynierów wojskowych. Zapewne właśnie, dlatego, często korzysta z outsourcingu; także zatrudniając cywilne firmy podczas misji poza granicami Francji.

Jak widać, choć są różnice w szczegółach, wszystkie państwa NATO dążą do centralizacji zarządzania infrastrukturą i logistyką oraz wyprowadzenia ich poza struktury stricte militarne. Możemy, zatem korzystać z detali różnych rozwiązań, ale nie wolno nam pominąć istoty reform u aliantów. A jest nią wydzielenie obszaru, którym nie muszą dowodzić wojskowi i scentralizowanie procesu zarządzania.

autor:

**Michał ŚWITALSKI**

Ekspert fundacji STRATPOINTS



## | PUBLIKACJE

Publikacja w ramach projektu NEPTUNE fundacji Stratpoints objęta jest prawami autorskimi.  
Celem uzyskania licencji na cytowanie artykułu we fragmentach lub publikacji całości prosimy o kontakt:  
[publikacje@stratpoints.eu](mailto:publikacje@stratpoints.eu)

[www.stratpoints.eu](http://www.stratpoints.eu)