Powrót Rosji na drogę imperialnych podbojów powinien wyrwać polskich polityków i decydentów z okopów wojenki polsko-polskiej. Czas na rzeczową politykę i szybką naprawę Polski tam, gdzie nie działa ona wystarczająco dobrze.

Przez ostatnie półtora roku miałem okazję zarządzać spółką z Polskiej Grupy Zbrojeniowej (PGZ). W sierpniu 2020 roku wygrałem konkurs na prezesa firmy OBRUM sp. z o.o. Spółka specjalizuje się w projektowaniu i produkcji wojskowych pojazdów specjalistycznych oraz symulatorów i trenażerów, wspierających programy szkoleniowe.

Problemy relatywnie proste do rozwiązania

Praca w OBRUM była moim pierwszym doświadczeniem pracy w spółce Skarbu Państwa i na rzecz polskiego przemysłu obronnego. Praca na rzecz kraju daje oczywiście wiele satysfakcji, pozwala jednak bardzo szybko zidentyfikować obszary, w których działamy w Polsce nieodpowiednio i dużo gorzej niż najbardziej rozwinięte kraje.

Po pięciu miesiącach pracy pozwoliłem sobie na opisanie tych obszarów w artykule „Gdzie jest polski czołg?” („Rzeczpospolita” 25 stycznia 2021 r.) Pisałem wówczas o sześciu problemach, które wydawały mi się relatywnie proste do rozwiązania.

Kiedy przepracowałem na rzecz polskiego państwowego przemysłu obronnego półtora roku, lista moich spostrzeżeń oczywiście się wydłużyła. Są one wynikiem nie tylko moich własnych obserwacji, ale również wielu rozmów z prezesami, dyrektorami, profesorami i dziekanami uczelni technicznych oraz oczywiście dowódcami Wojska Polskiego.

W czasie pracy na rzecz polskiego przemysłu zostałem też wybrany do Zarządu Związku Pracodawców Przedsiębiorstw Przemysłu Obronnego i Lotniczego (ZPPPOiL), którego wielką wartością jest to, że skupia w swoich szeregach polskie firmy zarówno państwowe, jak i prywatne. ZPPPOiL jest członkiem Komisji Trójstronnej, więc teoretycznie przepływ informacji między stroną rządową, społeczną i pracodawcami powinien być bardzo dobry i umożliwiać sprawne rozwiązywanie pojawiających się problemów.

Materiał pobrany ze strony Instytutu Sobieskiego, sobieski.org.pl[autor].

Pozyskiwanie sprzętu przez Siły Zbrojne

Pierwsza sprawa, która w trybie naprawdę pilnym powinna zostać rozwiązana przy współpracy wszystkich decydentów, to rozwiązanie problemów związanych z procesem pozyskiwania sprzętu przez Siły Zbrojne. Do końca zeszłego roku wyglądał on w uproszczeniu następująco. Zespół oficerów ze Sztabu Generalnego określał założenia taktyczno-techniczne nowego sprzętu. Inny zespół oficerów, z Inspektoratu Uzbrojenia, organizował proces jego pozyskania. Inny zespół oficerów, określany mianem gestora, zostawał właścicielem pozyskiwanego sprzętu.

Jeszcze inny zespół oficerów, tym razem z Inspektoratu Wsparcia, odpowiadał za utrzymanie i serwisowanie. Żołnierze, którzy używali tak pozyskany sprzęt, to była jeszcze inna grupa osób.

Przy tak rozbitym procesie i właściwie braku jednego odpowiedzialnego za cały proces zespołu ludzi, fakt że Wojsku Polskiemu udawało się pozyskiwać sprzęt, jest dowodem na istnienie Opatrzności Bożej, która nad nami czuwa. Szczęśliwie decyzją ministra obrony narodowej ten proces został zmieniony.

1 stycznia 2022 r. powstała Agencja Uzbrojenia (AU), która ma odpowiadać za sprzęt w całym jego cyklu życia. Wraz z AU utworzona została Rada Modernizacji Technicznej, której celem jest zatwierdzanie wymagań sprzętowych oraz ustalanie priorytetów modernizacyjnych. Na jej czele stoi minister obrony, a jego zastępcami są przedstawiciele Sztabu Generalnego i Agencji Uzbrojenia.

Liczę, że rada i AU przyczynią się do radykalnego skrócenia procesu pozyskiwania sprzętu dla Sił Zbrojnych. Również przyjęcie ustawy o obronie ojczyzny, zwłaszcza rozwiązań opisanych w jej dziale V – Programowanie i finansowanie rozwoju Sił Zbrojnych, pomoże w usprawnieniu procesu pozyskiwania nowego sprzętu. Żeby tak się stało, konieczna jest dobra współpraca całej klasy politycznej, bowiem przy wdrażaniu zmian na pewno wystąpią sytuacje nieprzewidziane, które trzeba będzie sprawnie rozwiązać.

Produktem, który powinien w szybkim trybie zostać zamówiony w nowym procesie przez AU, jest nowy bojowy pływający wóz piechoty Borsuk. Jest to pierwszy od lat polski pojazd bojowy, który pod koniec zeszłego roku przeszedł próby poligonowe. Polskie Siły Zbrojne powinny zamówić borsuka bezpośrednio w konsorcjum, które go zrealizowało – przynajmniej cztery sztuki (jeden pluton) – i rozpocząć ich intensywną eksploatację pod nadzorem producenta.

Materiał pobrany ze strony Instytutu Sobieskiego, sobieski.org.pl[autor].

Jak każdy nowy produkt, na pewno będzie on miał tzw. wady wieku dziecięcego, a intensywna eksploatacja i współpraca na linii wojsko–inżynierowie pozwoli je określić i poprawić. Jest to normalny proces stosowany na całym świecie przy produkcji każdego nowego pojazdu, niekoniecznie wojskowego.

Nowy bojowy wóz piechoty jest potrzebny wojsku. Jest równocześnie szansą dla polskich firm, które go stworzyły. Czym szybciej dostaną na niego zamówienie, tym lepiej dla nich, całej polskiej gospodarki i oczywiście Sił Zbrojnych RP.

Przy zakupach sprzętu wojskowego powinniśmy działać jak Francja, Czechy czy Włochy. Jeśli polski przemysł stworzy nowy produkt, który przejdzie pierwsze próby, Wojsko Polskie powinno go kupić jak najszybciej. Z jednej strony, dla producenta czas to pieniądze. Z drugiej, w przypadku wdrożenia nawet jednego egzemplarza w Wojsku Polskim, producent zyskuje referencje i możliwość oferowania rozwiązania na eksport.

Nawet jeśli Wojsko Polskie nie potrzebuje, np. lekkiego czołgu, to gdyby posiadało na swoim stanie tylko dwie sztuki „made in Poland” dla celów szkoleniowych, polski producent mógłby taki produkt oferować na rynki zagraniczne. Do walki z terrorystami nie potrzeba takiego samego sprzętu jak do walki z regularną armią szalonego dyktatora.

Finansowanie przez NCBR projektów wojskowych

Druga sprawa dotyczy finansowania projektów wojskowych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). Finansowanie projektów, które mogą być określone przez Wojsko Polskie pod względem funkcjonalności i parametrów technicznych, powinno być przez nie zamawiane bezpośrednio u producenta. NCBR nie wnosi w takich projektach żadnej wartości dodanej.

W tym miejscu znowu przywołam projekt Borsuka. Jest on realizowany przez konsorcjum wielu firm. Prace są finansowane przez NCBR. Można uzasadnić, aby pierwszy egzemplarz prototypowy był finansowany przez NCBR, kolejne jednak powinny już być kupowane bezpośrednio przez wojsko i poddane eksploatacji pod nadzorem producenta. Nikt tak dobrze nie sprawdzi produktu jak klient, w tym przypadku wojsko. NCBR powinien finansować wyłącznie badania i rozwój zupełnie nowych technologii i rozwiązań.

Decydenci polityczni i wojskowi muszą również wiedzieć, że jeśli niektóre rzeczy

Materiał pobrany ze strony Instytutu Sobieskiego, sobieski.org.pl[autor].

chcemy w Polsce produkować samodzielnie, pociągnie to za sobą większe koszty dla budżetu państwa. Przynajmniej do czasu osiągnięcia skali i rozpoczęcia eksportu. W wielu przypadkach spadek kosztów może jednak nigdy nie nastąpić.

Francuski czołg Leclerc jest droższy od niemieckiego czołgu Leopard, bowiem Leclerc był sprzedawany w dużo mniejszej ilości. Czy to znaczy, że rząd francuski zrezygnuje z zamówień Leclerca? Nie.

Dlatego skoro w Polsce podjęliśmy słuszną decyzję, że powinniśmy mieć krajowe kompetencje w budowaniu wojskowych ciężarówek i Wojsko Polskie będzie używać samochodów Jelcz, to nie możemy być zdziwieni, że samochody Mercedes są od nich tańsze. Suwerenność gospodarcza ma swoją cenę. Daje jednak szansę, aby w takim zakładzie jak Jelcz pojawiła się innowacja, która będzie mogła był eksportowana, a większy rynek da efekt skali i niższą cenę.

W tym miejscu dochodzimy do trzeciej sprawy, którą musimy w kraju naprawić – organizacji państwowego przemysłu obronnego.

Organizacja grupy kapitałowej PGZ

Powołanie jednej grupy kapitałowej, która skupia wszystkie spółki Skarbu Państwa z sektora obronności było słuszną decyzją. Wspólne zaplecze finansowe, koordynacja marketingowa, wspólne zakupy i wspieranie działania w grupie jest właściwym kierunkiem. Samo jednak zorganizowanie Zarządu Grupy Kapitałowej Polskiej Grupy Zbrojeniowej (GK PGZ) zrobiono inaczej niż w przypadku podobnych spółek w Niemczech czy Francji. Tam zarząd grupy składa się z prezesów spółek, które wchodzą do grupy. Same spółki zorganizowane są produktowo, co umożliwia dobre zarządzanie podziałem pracy i kompetencjami inżynierów.

W tym punkcie trzeba podkreślić, że organizacja produktowa jest oparta na umiejętnościach tworzenia i rozwoju własnych produktów, a nie umiejętnościach remontowania produktów firm trzecich. Często w takich firmach inżynierowie, kluczowy zasób każdej firmy technologicznej, są wydzieleni w odrębnej organizacji i świadczą swoje usługi na zasadach wewnętrznych rozliczeń i umów z różnymi tzw. liniami biznesowymi lub w ramach zdefiniowanych projektów.

Polska Grupa Zbrojeniowa istnieje od siedmiu lat i w tym czasie miała siedmiu prezesów. Zdarzają się odwołania całego zarządu. Ta polityka ciągłych rotacji przenosi się niestety w dół. Taka duża częstotliwość zmian ma fatalny wpływ na

Materiał pobrany ze strony Instytutu Sobieskiego, sobieski.org.pl[autor].

zespół i relacje z klientami. Przez ciągłe zmiany zespół i spółki tracą czas. Każdy nowy prezes potrzebuje przecież czasu na poznanie spółki – ludzi, umów, wyzwań, szans.

Klienci, zwłaszcza zagraniczni, też tracą czas i mają poczucie niepoważnego traktowania przez stronę polską. Wdrożenie jakiejkolwiek strategii w okresie jednego roku jest po prostu niemożliwe. W biznesie czas to pieniądz. W polskim państwowym przemyśle obronnym bardzo mało osób ma tego świadomość.

Cały czas jestem przekonany, że polskie spółki państwowe mogą produkować bardzo dobry sprzęt wojskowy, aby jednak dać im szansę rozwinięcia skrzydeł, trzeba rozwiązać problemy, o których napisałem. To jest zadanie nie tylko dla rządu, ale dla całej klasy politycznej.

Francuzi, Szwedzi czy Izraelczycy działają dużo sprawniej niż my, a przecież również u nich duża część przemysłu obronnego jest państwowa. Rozwiązanie wszystkich wymienionych problemów leży w naszych możliwościach. Trzeba tylko decyzji politycznych i woli ich wcielenia w życie.

Warto też w dużo większym stopniu niż dotychczas zaangażować do określenia zasad działania polskiego przemysłu obronnego członków Związku Pracodawców Przedsiębiorstw Przemysłu Obronnego i Lotniczego oraz inżynierów, którzy rozumieją, co to jest produkcja, wytwarzanie nowych produktów oraz wspieranie innowacyjności. Wówczas wszyscy będziemy mieć dużo większą szansę na dołączenie do tych krajów, które swoim obywatelom zapewniają najlepszy standard życia i największe możliwości rozwoju, również w tworzeniu własnych czołgów.

Obecnie, równolegle do budowania polskiego potencjału przemysłowego, trzeba kupować dla Sił Zbrojnych RP to co jest potrzebne „od zaraz” i jest dostępne „na półce”. Potrzeba szybkiego dozbrojenia Polski jest priorytetem i w okresie III RP nigdy nie była większa.

Źródło: Bartłomiej Michałowski: Gdzie jest polski czołg – rok później – rp.pl

Materiał pobrany ze strony Instytutu Sobieskiego, sobieski.org.pl[autor].