R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

## WYDZIAŁ STRATEGICZNO - OBRONNY

# OBRONA TERYTORIALNA W REALIZACJI ZADAŃ PAŃSTWA GOSPODARZA

**pk. „GOSPODARZ” 2**

**studium analityczne cz. II**

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5070 cz.2
05-005070-003-0

WARSZAWA 2002

65190

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White
Inches Centimetres

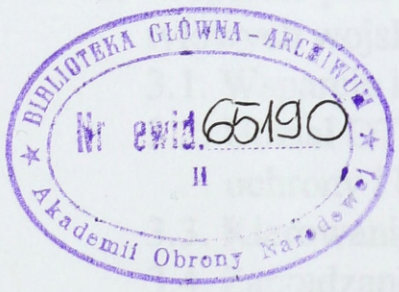
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO – OBRONNY

# OBRONA TERYTORIALNA W REALIZACJI ZADAŃ PAŃSTWA GOSPODARZA

## pk. „GOSPODARZ-2"

Studium analityczne cz. II







WARSZAWA 2002

Zespół autorski:

| | |
|---|---|
| - płk dr hab. Józef MARCZAK | - kierownictwo naukowe, wprowadzenie, rozdział I, zakończenie |
| - płk dypl. Hieronim SZAFRAN sekretarz zespołu | - rozdziały II, III |
| - ppłk dypl. Krzysztof GĄSIOREK | - rozdział II, IV |

# SPIS TREŚCI


**Strona**

**Wprowadzenie** ..... 5

**I. Założenia teoretyczne udziału terytorialnej organizacji wojskowej (Obrony Terytorialnej) w narodowym systemie HNS** ..... 8
1. Narodowy obowiązek HNS w ujęciu systemowym ..... 9
2. Miejsce i rola terytorialnej organizacji wojskowej (OT) w realizacji zadań HNS ..... 13
   2.1. Przestrzeń obronna Polski – jej wojskowa organizacja, kontrola, osłona i obrona ..... 15
   2.2. Środowisko cywilne i cywilny potencjał obronny Polski – dla wsparcia sił Sojuszu i współpracy cywilno-wojskowej ... 19
   2.3. Rola OT w zabezpieczeniu logistycznym wojsk NATO ..... 22

**II. Przygotowanie systemu OT do udziału w misji „Państwa-Gospodarza”** ..... 24
1. Zakres i „filozofia” przygotowania ..... 25
2. Przygotowanie doktrynalne ..... 28
3. Przygotowanie podstaw prawnych ..... 31
4. Przygotowanie organizacyjne systemu zarządzania i wykonawców HNS ..... 35
   4.1. Przygotowanie wojskowych organów zarządzania HNS ..... 35
   4.2. Przygotowanie wojskowych wykonawców wsparcia ..... 43

**III. Zasady i procedury realizacji zadań HNS przez OT** ..... 51
1. Okresy i zakres udzielanego wsparcia ..... 51
2. Wsparcie przyjęcia i rozwijania wojsk NATO ..... 53
3. Wsparcie przebiegu operacji – realizacja HNS w działaniach tyłowych wojsk NATO ..... 62
   3.1. Wsparcie logistyczne ..... 64
   3.2. Udział OT w ochronie strefy tyłowej. Zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa baz i garnizonów ..... 75
   3.3. Kierowanie ruchem wojsk i transportem ..... 81
   3.4. Zarządzanie przestrzenią ..... 87
   3.5. Rozpoznanie terytorialne i wymiana informacji ..... 90
   3.6. Wsparcie inżynieryjne ..... 93
   3.7. Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) ..... 96
   3.8. Ochrona środowiska ..... 100
   3.9. Zarządzanie realizacją HNS ..... 102

4. Wsparcie wyprowadzenia wojsk NATO z obszaru operacji po jej zakończeniu ..... 109

**IV. System szkolenia dla potrzeb HNS** ..... 114
1. Szkolenie obronne kierowniczych kadr sektora cywilnego ..... 115
1.1. Analiza i ocena funkcjonującego systemu szkolenia obronnego administracji publicznej ..... 116
1.2. Propozycje w zakresie szkolenia administracji publicznej .. 126
2. Szkolenie terytorialnych organów dowodzenia oraz jednostek OT ..... 134
2.1. Szkolenie narodowych dowództw terytorialnych. Wnioski ..... 134
2.2. Ogólne cele, problematyka i formy szkolenia organów dowodzenia i wojsk OT ..... 142
3. Wymogi systemu szkolenia cywilno-wojskowego dla potrzeb HNS ..... 148

**Zakończenie** ..... 151

**Wykaz cytowanych publikacji** ..... 152

**Wykaz załączników** ..... 157

# WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie ujmuje wyniki drugiego, a zarazem końcowego etapu badań nad tematem naukowym: Obrona Terytorialna w realizacji zadań „Państwa-Gospodarza" pk. „GOSPODARZ".

Celem badań II etapu było opracowanie ogólnych założeń, modelu teoretycznego, udziału Obrony Terytorialnej w przygotowaniu i realizacji misji „Państwa-Gospodarza" (HNS).

Podstawą do prowadzenia badań i formułowania założeń były uwagi krytyczne i wskazania Szanownego Recenzenta oraz trzy ogólnopolskie konferencje z udziałem cywilnego i wojskowego kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództw i sztabów wojskowych, przedstawicieli Biura Bezpieczeństwa Narodowego, innych ministerstw i instytucji centralnych oraz licznych przedstawicieli samorządów terytorialnych.

Zespół autorski współuczestniczył w przygotowaniu teoretycznym i organizacyjnym tych konferencji, przedstawił do krytyki tak kompetentnemu i doświadczonemu gronu osób tezy drugiego etapu badań, a także uczestniczył w opracowywaniu wyników konferencji i ich rozpowszechnieniu.

Na pierwszej konferencji na temat: *Problemy tworzenia obronnego systemu wojskowego* (15.02.2001) dokonano prezentacji założeń przygotowania do realizacji misji „Państwa-Gospodarza" HNS, a także założenia strategiczne systemu wsparcia terytorialnego.

Z kolei na drugiej konferencji na temat: *Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych* (7.05.2001) przedstawiono do oceny wizję Obrony Terytorialnej na progu trzeciego tysiąclecia w świetle nowych zadań „Państwa-Gospodarza" (HNS) i współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC). W podsumowaniu tej konferencji Minister Obrony Narodowej Bronisław Komorowski stwierdził m.in.: „Obrona Terytorialna będzie naszą powszechną organizacją wojskową na szczeblu

terytorialnym – podstawą naszej zdolności odstraszania i obrony, stwarzającą konieczne i sprzyjające warunki do działania wojsk operacyjnych własnych i wzmocnienia NATO (HNS, CIMIC)"[1].

Trzecia konferencja miała temat: *Miejsce i zadania samorządu terytorialnego w systemie obronnym*. Problemy wsparcia narodowego w ramach NATO (02.07.2001) była bezprecedensowym forum wymiany myśli kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej z liczną rzeszą samorządowców reprezentujących m.in. Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, Unię Metropolii Polskich i Związek Gmin Wiejskich RP.

Jednym z głównych obszarów prezentacji założeń i dyskusji była tematyka, którą we wnioskach konferencji ujęto w IV temacie: Samorząd terytorialny w przygotowaniu i realizacji zadań wsparcia „Państwa-Gospodarza" (HNS) oraz współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC).

Oprócz wymienionych konferencji, istotną metodą badawczą były, tak jak w pierwszym etapie badań, gry ogólnoobronne prowadzone przez Zespół na Wyższych Kursach Obronnych w grupach administracji rządowej szczebla centralnego i wojewódzkiego oraz administracji samorządowej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.

Istotnym źródłem wiedzy były również warsztaty zorganizowane przez Dowództwo Międzynarodowego Korpusu Północ-Wschód w Szczecinie pk. *„Component Force 2001"* (15-17.05.2001).

Udział przedstawiciela zespołu (płk. Szafrana) w warsztatach pozwolił skonfrontować naszą wiedzę z doświadczeniami wojsk, w tym organów logistyki Bundeswehry oraz duńskich sił zbrojnych.

Jednym z ważniejszych rezultatów warsztatów było uświadomienie polskim uczestnikom, że HNS obejmuje problematykę szerszą niż logistyka *(„not only logistics"* – jak stwierdził przedstawiciel Korpusu Płn-Wsch) oraz radykalnego wzrostu znaczenia roli ochrony i bezpieczeństwa w całokształcie

---

[1] *Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych,* AON 5332/2001, s 121.

misji „Państwa-Gospodarza". Atak terrorystyczny w USA (11.09.2001) tezę tę potwierdził.

Całość wyników badań została ujęta w czterech rozdziałach.

W rozdziale pierwszym zawarto ogólne założenia teoretyczne udziału Obrony Terytorialnej w narodowej misji „Państwa-Gospodarza" w odniesieniu do dwóch podstawowych kategorii strategicznych obrony narodowej i obrony wspólnej – przestrzeni obronnej Polski oraz środowiska cywilnego i cywilnego potencjału obronnego.

W rozdziale drugim przedstawiona jest szeroka koncepcja przygotowania Obrony Terytorialnej do realizacji zadań „Państwa-Gospodarza".

W rozdziale trzecim – najobszerniejszym, zestawione są zasady i procedury realizacji poszczególnych zadań „Państwa-Gospodarza" przez Obronę Terytorialną.

W ostatnim czwartym rozdziale zaprezentowana została koncepcja szkolenia kadr Obrony Terytorialnej i administracji cywilnej.

Treść poszczególnych rozdziałów została nasycona dużą liczbą schematów i diagramów, które pozwalają w zwięzłej formie wyjaśnić pojęcia i relacje z obszaru udziału Obrony Terytorialnej w misji „Państwa-Gospodarza".

Mimo dążności Zespołu badawczego do jak najszerszego oparcia wyników badań o doświadczenia polskie i innych państw NATO, szczególnie Republiki Federalnej Niemiec, mamy świadomość, że nie uniknęliśmy błędów i potknięć co do metodologicznej, merytorycznej i redakcyjnej strony wyników badań. Z naukową pokorą oczekujemy krytycznej oceny Szanownych Recenzentów i rzeszy zainteresowanych problematyką osób – co będzie inspiracją do kontynuowania badań i popularyzacji wyników w tak ważnej dla obrony narodowej i obrony wspólnej NATO dziedzinie wiedzy.

# ROZDZIAŁ I
# ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE UDZIAŁU TERYTORIALNEJ ORGANIZACJI WOJSKOWEJ (OBRONY TERYTORIALNEJ) W NARODOWYM SYSTEMIE HNS

Członkostwo Polski w Sojuszu NATO stanowi istotne wzmocnienie narodowych zdolności obronnych łącząc nasze siły obronne z siłami obronnymi wspólnoty obronnej w tworzeniu trwałego bezpieczeństwa strefy euroatlantyckiej.

Wiarygodność wspólnoty obronnej NATO w odniesieniu do Polski w zakresie odstraszania i obrony opiera się na zdolności wzmocnienia naszych narodowych zdolności obronnych siłami i środkami innych państw NATO w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa, suwerenności i integralności terytorialnej Polski.

Równocześnie Polska, jako członek NATO zajmując terytorium o kluczowym znaczeniu dla bezpieczeństwa Europy musi osiągnąć zdolność zapewnienia sprawnego przemieszczania (tranzytu) i bazowania sił innych państw NATO w sytuacjach reagowania NATO poza terytorium Polski.

Osiągnięcie przez Polskę zdolności realizacji zadań „Państwa-Gospodarza" (HNS) zarówno w sytuacjach otrzymywania wzmocnienia ze strony innych państw NATO jak i w sytuacji tranzytu tych sił przez terytorium Polski stanowić będzie o wiarygodności pomocy dla Polski przez wspólnotę NATO jak również o wiarygodność Polski jako sprawnego członka NATO.

W ujęciu doktrynalnym „zabezpieczenie ze strony „Państwa-Gospodarza" (HNS) jest cywilną i wojskową pomocą, okazywaną w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i konfliktach przez państwa gospodarzy siłom i organizacjom sojuszniczym, które są rozmieszczone lub pokonują terytorium danego państwa gospodarza. Zobowiązania zawarte pomiędzy państwami goszczącymi (gospodarzami), państwami wysyłającymi oraz Dowódcami

NATO kształtują podstawy takiego wsparcia. Przedsięwzięcia dotyczące HNS mogą być realizowane w czasie pokoju, kryzysu, zagrożenia i wojny"[1].

Natomiast treścią HNS jest „dostarczanie dowódcom NATO oraz państwom wysyłającym swe wojska w postaci materiałów, urządzeń i usług, włączając w to ochronę rejonu działań oraz wsparcie administracyjne, zgodnie z wynegocjowanymi porozumieniami pomiędzy państwami wysyłającymi i NATO, a także rządami „Państw-Gospodarzy". HNS, poprzez zapewnienie zasadniczego przyjęcia sił Sojuszu, ma ułatwić wprowadzenie wojsk do rejonu działań oraz organizowanego zabezpieczenia (aranżowanie) dalszego przegrupowania wojsk w rejonie działań"[2].

## 1. Narodowy obowiązek HNS w ujęciu systemowym

Przygotowując się do realizacji funkcji „Państwa-Gospodarza" kierownictwo państwa i dowództwo wojskowe winno uwzględniać tragiczne doświadczenia z kampanii wrześniowej 1939 ... kiedy sojusz z Francją i Anglią okazał się „egzotycznym sojuszem". Czołowy promotor wstąpienia Polski do NATO Jan Nowak-Jeziorański wyraził znamienne uwagi w tej kwestii: „panuje w Polsce mit, że w 1939 r. Francja i Anglia nie wywiązały się z sojuszniczych zobowiązań wobec Polski i nie przyszły naszej armii z natychmiastową pomocą. Zapominamy, że 3 września, gdy oba mocarstwa – Francja i Anglia – wypowiadały Niemcom wojnę, Polska poniosła już klęskę na Śląsku, Niemcy zbliżali się do Krakowa, poniosła klęskę na Pomorzu i na północ od Warszawy. Kilka dni później sztaby Anglii i Francji uznały, że Polska jako sprzymierzeniec już nie istnieje. Jej terytorium będzie zajęte w ciągu tygodnia lub dwóch ... Toteż z przerażeniem czytam dziś wypowiedź osobistości z kół wojskowych, mówiącej, że „Polska jako członek NATO będzie mogła liczyć na natychmiastowe wsparcie sojuszników. Nie ma więc obaw, by polskie

---

[1] *Operacje Połączone*, Szt. Gen. WP, Wewn. 3/20/2001, s. 7-5.
[2] Tamże.

terytorium albo jego część znalazła się pod okupacją, bo NATO ma doktrynę obronną na granicy...". Równocześnie J. Nowak-Jeziorański sformułował realistyczny postulat strategiczny: „Polska może liczyć na pomoc sojuszników tylko wtedy, gdy będzie chciała i mogła bronić się sama, jeśli zdobędzie własne możliwości odstraszania napastnika..."[3].

Postulat J. Nowaka-Jeziorańskiego jest niczym innym jak mimowolnym powtórzeniem tezy sformułowanej blisko 200 lat temu przez C.v.Clausewitza odnośnie pomocy innych państw dla obrońcy: „... obrońca w ogólności więcej może liczyć na pomoc z zewnątrz niż nacierający. Będzie on mógł tym pewniej na to liczyć, im ważniejsze jest jego istnienie dla wszystkich innych, to znaczy im zdrowszy i silniejszy jest jego stan polityczny i wojskowy"[4]. Tezę tę C.v.Clausewitz sformułował podsumowując rozważania o braku przeciwdziałania sojuszników wobec ...rozbiorów Polski, którą określił mianem „...bezbronnego stepu ...drogą publiczną, po której stale grasowały obce wojska"[5].

Powyższe odniesienia historyczne i teoretyczne są niezwykle aktualne i potrzebne wobec postawy i wypowiedzi tych osób i instytucji, którzy chcą sprowadzić HNS do ...zabezpieczenia logistycznego pomijając niemalże całkowicie zadania bojowe, a głównie konieczność zapewnienia skutecznej osłony strategicznej granic, obiektów i rejonów na obszarze całej Polski jako warunku koniecznego do podjęcia decyzji i rozpoczęcia przygotowania sił Sojuszu do wzmocnienia obrony Polski.

Wychodząc z polskiej racji stanu – celem strategicznym przygotowania Polski do sprawnej realizacji funkcji HNS jest jak najpełniejsze przygotowanie i wykorzystanie narodowych środków, zasobów i możliwości działania dla stworzenia warunków koniecznych i sprzyjających do sprawnego przyjęcia sił wzmocnienia Sojuszu oraz pełnego wykorzystania ich zdolności bojowych

---

[3] J. Nowak-Jeziorański, *Polska wczoraj, dziś i jutro,* Warszawa 1999, s. 246.
[4] C.v.Clausewitz, *O wojnie,* Lublin 1995, s. 450.
[5] Tamże.

w obronie Polski we współdziałaniu z naszymi wojskami oraz całym społeczeństwem.

Zgodnie z narodową doktryną operacyjną „w celu umożliwienia wywiązania się Polski z zadań „Państwa-Gospodarza" (HNS) na rzecz wojsk Sojuszu, przebywających na naszym terytorium niezbędne jest zapewnienie właściwego wojskowego i cywilnego potencjału i warunków do efektywnego planowania i realizacji zadań HNS"[6].

Całość działań „Państwa-Gospodarza", stosownie do kolejności działania sił Sojuszu podczas misji wzmacniania obrony Polski można podzielić na trzy odrębne co do charakteru zadań i ich umiejscowienia na terytorium Polski fazy (etapy) HNS:

- przyjęcie wojsk Sojuszu na granicy lądowej, w portach morskich bądź lotniskach;
- zabezpieczenie przemieszczania wojsk Sojuszu do obszarów wyjściowych do operacji;
- wsparcie i zabezpieczenie operacji wojsk Sojuszu.

Po zakończeniu misji sił Sojuszu na terytorium Polski zadania HNS będą realizowane również w trzech fazach (etapach):

- wsparcia i zabezpieczenia sił Sojuszu w obszarach koncentracji po zakończeniu operacji;
- zabezpieczenia przemieszczenia sił Sojuszu do granicy lądowej, portów bądź lotnisk;
- opuszczenia terytorium Polski przez siły Sojuszu.

W każdej z wymienionych faz (etapów) HNS konieczna będzie realizacja systemu narodowych działań HNS obejmujących następujące składowe:

- osłonę strategiczną i operacyjną działania sił Sojuszu;
- zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa sił Sojuszu;
- zabezpieczenie logistyczne;

---

[6] *Operacje Połączone,* op.cit.

- zarządzanie przestrzenią;
- współpracę cywilno-wojskową z władzami rządowymi, samorządowymi, podmiotami gospodarczymi, organami bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także organizacjami pozarządowymi, mediami, kościołami i innymi instytucjami społecznymi;
- wsparcie informacyjne i rozpoznawcze sił Sojuszu.

Dla osiągnięcia gotowości i sprawności systemu narodowych działań HNS konieczne będzie dokonanie następujących przygotowań:

- stworzenie systemu podstaw prawnych, określenie obowiązków i kompetencji oraz procedur uzgodnień i realizacji zadań HNS przez organy władzy rządowej i samorządowej, podmioty gospodarcze, organy bezpieczeństwa i porządku publicznego, organizacje pozarządowe oraz siły zbrojne;
- wyszkolenie kadr administracji cywilnej oraz kadr wojska w zakresie znajomości i umiejętności realizacji procedur HNS;
- utworzenie terytorialnego podsystemu dowodzenia sprzężonego z rządowymi i samorządowymi organami władzy oraz organami kierowania bezpieczeństwem i porządkiem publicznym;
- zorganizowanie sił wojskowych zapewniających realizację wojskowych zadań HNS;
- dostosowanie infrastruktury państwa do potrzeb i wymogów techniki wojskowej sił Sojuszu;
- ukształtowanie świadomości społecznej na akceptację obecności sił Sojuszu na terytorium Polski oraz potrzebę wsparcia ich działań.

Przygotowanie Polski do funkcji „Państwa-Gospodarza" winno być oparte na strategicznym postrzeganiu przyszłości ujętym w tezie „przyszłość jest zmienna, nieprzewidywalna... regułą jest zaskoczenie"[7]. Ta podstawowa teza działania strategicznego, często pomijana przez planistów – dobitnie

[7] A. Beaufre, *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia,* Warszawa 1969, s. 230.

przypomniała się światu w ataku terrorystycznym na Stany Zjednoczone 11.09.2001 r.

Chodzi o to, że zaplanowane i przygotowane, w przywiązaniu do określonych miejsc i instytucji zadania HNS są tylko „pobożnym życzeniem". W przygotowaniach strategicznych wychodzi się z tego, iż „praktyka wojny wskazuje jednak, że z reguły żaden plan nie jest w stanie przetrwać poza pierwszy kontakt z przeciwnikiem. I dlatego, dowódcy kierujący działaniami bojowymi, muszą być przygotowani do działania w skomplikowanych i nieprzewidzianych sytuacjach"[8]. W NATO-wskiej „Doktrynie logistycznej sił lądowych" sformułowano postulat: „w czasie wojny może być potrzebne HNS *ad hoc*".

Innymi słowy przygotowując się do realizacji funkcji państwa-gospodarza trzeba osiągnąć gotowość do realizacji zadań HNS w warunkach, miejscu i zakresie innym niż ujęto w planach. Stąd też organizacja państwowa a zwłaszcza jej system wojskowy powinny być przygotowane do realizacji w sytuacji kryzysowej lub wojny nieprzewidywanych i niezaplanowanych zadań.

Ponadto, państwo, a w nim szczególnie siły zbrojne „muszą – na podobieństwo zakładu usługowego – utrzymywać także część „wolnych mocy" licząc się z niespodziewanym wzrostem potrzeb obronnych"[9].

## 2. Miejsce i rola terytorialnej organizacji wojskowej (OT) w realizacji zadań HNS

W ujęciu narodowym – Obrona Terytorialna, jeden z dwóch – oprócz wojsk operacyjnych komponent systemu wojskowego, jest powszechną terytorialną organizacją wojskową społeczeństwa do obrony narodowej na

---

[8] C.R. Newell, *Balancing the Ends Ways and Means,* Army 1986, nr 8, s. 24-32 [w:] "Sygnały", ASG 10/134/1987, s. 5.

[9] W. Stankiewicz, *Johannes Gerber – współtwórca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej,* Warszawa 1991, s. 67.

miejscu[10]. Obejmuje ona: terytorialne organy dowodzenia (szczebla centralnego, okręgowego, wojewódzkiego i powiatowego); wojska Obrony Terytorialnej („masowo rozwijanych na czas wojny")[11], stowarzyszenia i formacje paramilitarne; zmilitaryzowane zakłady i instytucje, infrastrukturę wojskową; przygotowane więzi oraz procedury współpracy terytorialnych organów dowodzenia i wojsk OT z organami władzy, podmiotami gospodarczymi; Policji, PSP i SG; kościołami i stowarzyszeniami oraz innymi nieformalnymi grupami społeczeństwa.

Strategicznymi celami Obrony Terytorialnej w obronie III RP i realizacji zadań obrony wspólnej NATO są: we współdziałaniu z wojskami operacyjnymi lub samodzielnie, zapewnienie skutecznej osłony i obrony granic oraz obiektów i rejonów na całym terytorium Polski; natychmiastowe podjęcie, po wtargnięciu agresora, działań nieregularnych w masowej skali dla sparaliżowania zdolności ofensywnych agresora, uniemożliwienia mu opanowania i okupywania naszego terytorium oraz stopniowego niszczenia jego sił i sprzętu; wszechstronne wsparcie i zabezpieczenie działania wojsk operacyjnych a także natychmiastowe wsparcie władz i społeczeństwa w sytuacji szczególnych zagrożeń życia, mienia i środowiska zarówno w czasie pokoju jak i w okresie kryzysu, wojny czy okupacji.

Obrona Terytorialna III RP jest współczesną kontynuacją doświadczeń pospolitego ruszenia z okresu Polski klasycznej Piastów i Jagiellonów, milicji z okresu Powstania Kościuszkowskiego, formacji Obrony Narodowej z lat 1937-39 oraz Armii Krajowej[12] a także wojsk OT z lat 1964-1989.

---

[10] Termin „Obrona na miejscu" powszechnie stosowany w terminologii wojskowej II RP dla określenia – formy obrony państwa prowadzonej przez miejscowe formacje wojskowe – tworzonych z ludności żyjącej na bronionym „miejscu" – miejscowości, gminie, powiecie, w odróżnieniu od drugiej formy obrony państwa, obrony operacyjnej – prowadzonej przez siły manewrowe (wojska operacyjne) – patrz: *Studium planu strategicznego Polski przeciw Niemcom Kutrzeby i Mossora,* Warszawa 1987, s. 136. Termin „obrona na miejscu" – ujmuje również C.v.Clausewitz , *O wojnie,* Lublin 1995, s. 471.

[11] *Strategia obronności RP,* Warszawa 2000, s. 8.

[12] W liście do ministra Obrony Narodowej z dnia 7.12.2000 r. Prezes Światowego Związku AK ppłk Stanisław Karolkiewicz stwierdził, m.in.: „wyrażamy przekonanie, że wielkie doświadczenia organizacyjne, bojowe i wychowawcze Armii Krajowej oraz wielki jej prestiż wśród naszego społeczeństwa mogą i powinny być przeniesione i wykorzystane w tworzeniu systemu Obrony Terytorialnej".

W systemie pojęć NATO znajdujemy określenie: „Obrona Terytorialna – komponent nowoczesnej struktury militarnej, którego powiązanie z systemem niemilitarnym w decydujący sposób wpływa na skuteczność obrony narodowej”[13].

Dla ujęcia miejsca i roli Obrony Terytorialnej w „zapewnieniu właściwego wojskowego i cywilnego potencjału i warunków do efektywnego planowania i realizacji zadań HNS”[14] celowe jest rozpatrzenie relacji OT i HNS w odniesieniu do podstawowych kategorii strategicznych obrony Polski i obrony wspólnej NATO.

## 2.1. Przestrzeń obronna Polski – jej wojskowa organizacja, kontrola, osłona i obrona

Przestrzeń jest kategorią strategiczną, którą marsz. J. Piłsudski określił następująco: „jest jeden Pan - władca myśli wojennej i działań – to przestrzeń, którą rozważać musi każdy wódz”[15]. Również gen. broni W. Sikorski przypisywał przestrzeni przemożne znaczenie w ...obronie przed geniuszami wojennymi twierdząc, że „wszyscy ci wodzowie (Aleksander Wielki, Hannibal, Dżingis-Chan i Napoleon – dodać można: Hitler, Breżniew, Johnson – przyp. aut.) nie uniknęli losu, który im zgotowała wchłaniająca ich siły i osłabiająca stopniowo ich energię działania, niezwyciężona ostatecznie, gdyż nie zorganizowana należycie, a więc i nie podbita prze nich przestrzeń”[16].

Przestrzeń obronna Polski, członka wspólnoty obronnej NATO, jest podstawą[17] - miejscem na Ziemi – narodu i państwa polskiego a zarazem częścią przestrzeni europejskiej o kluczowym znaczeniu dla bezpieczeństwa międzynarodowego[18]. Tym samym – nasze narodowe terytorium stanowi

---

[13] *International military and defense encyclopedia*, Washington 1993.
[14] *Operacje Połączone,* op.cit., s. 7-4.
[15] [w:] B. Szulc, *O wojnie, wojsku i żołnierzach – dla żołnierzy...”,* Toruń1995, s. 138.
[16] W.Sikorski, *Przyszła wojna,* Warszawa 1984, s. 255.
[17] Terytorium jest podstawą istnienia państwa, Jak można go odstąpić”? [w:] Sun Tzu, *Sztuka wojny,* Warszawa 1994, s. 19.
[18] Prof. R.Kuźniar: „wyjątkowość pozycji geostrategicznej Polski jest dość powszechnie dostrzegana” [w:] *Między polityką a strategią,* Warszawa 1994, s. 181.

zasadniczą wartość i przedmiot polityki naszego państwa i polityki innych państw, w tym przedmiot – obrony i dążeń do opanowania.

Równocześnie nasze terytorium z wojskowego punktu widzenia stanowi właśnie pole operacji wojskowych, na którym i nad którym zakłada się prowadzenie walki zbrojnej, przemieszczania, bazowania itp. Pole to poprzez swoją konfigurację i infrastrukturę oraz postawę społeczeństwa ma zasadniczy wpływ na działanie wojsk – ułatwiając lub uniemożliwiając wyzyskanie ich zdolności bojowych dla osiągnięcia celów operacji (zał. 1.).

Oczywistym jest, że ten kto kontroluje i militarnie włada – czyli ma zorganizowane i urządzone obronnie terytorium ma olbrzymią korzyść i przewagę nad tym, który dopiero zamierza je opanować czy kontrolować[19].

W czym zatem współcześnie wyraża się zorganizowanie przestrzeni obronnej Polski? Innymi słowy, kiedy będzie można twierdzić, że Polska przestrzeń jest zorganizowana obronnie a kiedy wprost przeciwnie, że znów jest „bezbronnym stepem... drogą publiczną..., po której stale grasowały obce wojska" – jak to uwiecznił brak zorganizowania obronnego Polski w XVIII wieku C.v.Clausewitz[20].

Podstawowym i najwyraźniejszym, tradycyjnym wskaźnikiem zorganizowania obronnego przestrzeni państwa jest ...proporcja żołnierzy do bronionej przestrzeni bądź też wielkość wojskowego zorganizowania społeczeństwa. Warte w tym miejscu przypomnienie gorzkiej refleksji ostatniego króla Polski Stanisława Augusta Poniatowskiego: „Piotr I potrafił w roku 1717 zredukować stopę liczebną naszego wojska do cyfry 18 000, co w proporcji do obszaru kraju jest niczym"[21]. To wojskowe „nic" znany historyk Norman Davies ujmuje w relacji jeden przeszkolony żołnierz do ogółu dorosłej ludności w 1791 roku: Prusy 1/26, Rosja 1/49, Austria 1/90, Francja 1/153, Polska ... 1/472.

---

[19] „Zazwyczaj ten, kto pierwszy zajmuje pole bitwy i tam oczekuje wroga, jest w lepszej sytuacji niż ten, kto później wkracza na scenę i rusza do walki", [w:] *Sztuka wojny*, op. cit., s. 65.
[20] Cv.Clausewitz, *O wojnie,* Lublin 1995, s. 450.
[21] Za A. Bocheński, *Dzieje głupoty w Polsce,* Warszawa 1996, s. 138.

Współcześnie w dobrze zorganizowanych obronnie państwach (Szwajcaria, Izrael, Austria, Szwecja, Finlandia) przygotowuje się na czas wojny ujęcie 10-13 % ludności w strukturze wojskowej.

Wobec, właściwej dla każdych warunków pokojowych, fascynacji możliwościami współczesnej techniki – powstaje pytanie: czy dalej czynnik ludzki jest równie fundamentalnie ważny w wojnie a zwłaszcza w obronie państwa jak w przeszłości? Współczesne wojny i konflikty zbrojne w pełni potwierdzają tezę, iż „siła ognia ma prawdziwą wartość tylko wtedy, gdy łączy się ze zdolnością fizyczną opanowania terenu”[22]. Tak więc siła piechoty jest jedyną niezastępowalną siłą zdolną trwale panować nad terenem.

Właśnie powszechna Obrona Terytorialna – jak wskazuje to sama jej nazwa – winna być w Polsce, jak jest we wszystkich suwerennych demokratycznych państwach, na czele z Gwardią Narodową Stanów Zjednoczonych organizatorem i główną siłą wojskową urządzonej przestrzeni obronnej Polski. Tylko powszechna Obrona Terytorialna ma możliwości pełnego wyzyskania głównego „środka” obrony Polski jakim jest czynnik ludzki do skutecznego panowania nad przestrzenią obronną Polski zapewniając swobodę działania wojskom operacyjnym własnym i Sojuszu oraz wszechstronne wsparcie i zabezpieczenie cywilno-wojskowe.

W odniesieniu do funkcji państwa-gospodarza panowanie nad przestrzenią obronną Polski przez Obronę Terytorialną winno wyrazić się przede wszystkim w zapewnieniu skutecznej lądowej osłony strategicznej i operacyjnej, a także w zapewnieniu ochrony i bezpieczeństwa wojsk Sojuszu na szczeblu taktycznym.

Przez lądową osłonę strategiczną i operacyjną przestrzeni obronnej Polski należy rozumieć zabezpieczenie przed niespodziewanym lądowym uderzeniem agresora dla umożliwienia własnym wojskom rozwinięcia mobilizacyjnego i operacyjnego oraz bezkolizyjnego wejścia do walki.

---

[22] F.o.Miksche, *Uwaga: bron atomowa,* Warszawa 1958, s. 161.

Tradycyjne ujęcie osłony strategicznej i operacyjnej sprowadzające się do ochrony i obrony granicy lądowej i strefy przygranicznej wymaga istotnego poszerzenia – odpowiednio do współczesnego charakteru zagrożenia militarnego. Wobec możliwości powietrzno-lądowego uderzenia i wtargnięcia wojsk agresora na całą przestrzeń[23] obronną Polski kapitalnego znaczenia nabiera zapewnienie ochrony i obrony lądowej również setkom ważnych rejonów i obiektów na całym terytorium.

Tak więc celem współczesnej lądowej osłony strategicznej Polski jest zarówno zatrzymanie i sparaliżowanie ruchu zgrupowań lądowych agresora już w strefie przygranicznej[24], a także utrzymanie panowania wojskowego nad całą przestrzenią obronną Polski. Osiągnięcie tych celów przez Obronę Terytorialną jest warunkiem koniecznym dla „zysku na czasie"[25] potrzebnego dla podjęcia decyzji polityczno-wojskowych oraz przygotowania sił wzmocnienia Sojuszu, a także dla umożliwienia im sprawnego przemieszczenia, manewru i działania na obszarze Polski[26].

Podsumowując odniesienie misji „Państwa-Gospodarza" (HNS) do podstawowej kategorii strategicznej jaką jest przestrzeń obronna Polski można sformułować następujące tezy określające miejsce i rolę Obrony Terytorialnej:

1. Obrona Terytorialna jest wojskowym gospodarzem na terytorium Polski dla sił Sojuszu będąc równocześnie wojskowym gwarantem przygotowania i realizacji przez państwo polskie misji „Państwa-Gospodarza" (HNS) zwłaszcza w sytuacjach kryzysu i wojny a więc w sytuacjach nieprzewidywalności, zmienności i zaskoczenia a także oddziaływania przeciwnika czy występowania zagrożeń niemilitarnych.

---

[23] „Bitwa może się toczyć na obszarze, a nie jak niegdyś – wzdłuż frontu" [w:] A.Beaufre, *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia,* Warszawa 1968, s. 67.

[24] [w:] *Wytycznych dla sił Sojuszu:* „zatrzymanie agresora tak szybko, jak to jest możliwe, [w:] *Koncepcja strategiczna Sojuszu,* Waszyngton 1999, s. 13.

[25] Por.: Feldmarsz.A.N.Gneisenau: „strategia jest sztuką wykorzystania czasu i przestrzeni. Łaknę zawsze bardziej czasu niż przestrzeni. Przestrzeń zawsze mogę odzyskać, czasu straconego – nigdy", [w:] B.Szulc, *O wojnie, wojsku i żołnierzach dla żołnierzy....",* Toruń 1998, s. 164.

[26] Por. *Maksymy wojenne:* 1. marsz. F.Foch – nie manewruje się przeciwko nieprzyjacielowi dysponującemu swobodą działania, trzeba go najpierw chwycić za kołnierz; 2. gen. G.Patton – należy nieprzyjaciela schwycić za nos i kopnąć go w tyłek, [w:] F.Skibiński, *Rozważania o sztuce wojennej,* Warszawa 1972.

2. Obrona Terytorialna jest głównym i niezastępowalnym realizatorem zapewnienia skutecznej lądowej osłony strategicznej i operacyjnej dla sił Sojuszu oraz zapewnienia im ochrony i bezpieczeństwa a także swobody ruchu na całym terytorium Polski.
3. W sferze informacyjnej Obrona Terytorialna jest głównym źródłem informacji dla sił Sojuszu o przestrzeni obronnej Polski oraz o aktualnej sytuacji bojowej i społecznej, a także stanowi dla nich wejście kontaktowe i przewodnictwo w przemieszczaniu i działaniu na obszarze Polski.

## 2.2. Środowisko cywilne i cywilny potencjał obronny Polski – dla wsparcia sił Sojuszu i współpracy cywilno-wojskowej

Przestrzeń obronna Polski jest zaludniona i po znacznej części jest fizycznie zajęta przez środowisko cywilne skupione w blisko 60 000 miejscowościach, ujęte w rządowe, samorządowe i stowarzyszeniowe struktury władzy i działalności.

Tym samym dla sił Sojuszu wchodzących i działających na obszarze Polski jak i dla środowiska cywilnego powstaje potencjalnie kłopotliwe a czasami wręcz niebezpieczne współuczestnictwo a nawet nakładanie się wojskowej i cywilnej obecności na określonych miejscach czy obiektach infrastruktury np. na drogach. Z doświadczeń tragicznego września 1939 r. wiemy, że sparaliżowane zostały w wielkiej skali przez niekontrolowane tłumy uchodźców, ruch po drogach nie tylko naszych wojsk ale nawet kolumn Sztabu Generalnego w czasie ewakuacji z Warszawy do Brześcia.

Biorąc chociażby pod uwagę dzisiejszą gęstość zaludnienia Polski – 120 osób na $km^2$, gęstość miast 1/375 $km^2$ i innych miejscowości 1/5,5 $km^2$ oraz kilkanaście milionów pojazdów mechanicznych można stwierdzić, że potencjał kolizyjności środowiska cywilnego z działaniami sił Sojuszu jest znacznie większy niż w 1939 r. Ponadto środowisko cywilne żyje i funkcjonuje, jest w ciągłym ruchu i nawet w okresie pokoju i spokoju ma wielkie trudności

z zaspokojeniem swych potrzeb wegetatywnych oraz potrzeb w zakresie porządku i bezpieczeństwa publicznego.

Równocześnie środowisko cywilne Polski – swoim potencjałem ludzkim, materialnym, usługowym i wytwórczym jest zarazem gigantycznym potencjałem obronnym i aktywnym uczestnikiem obrony Polski. W ujęciu C.v.Clausewitza: „kraj, wraz ze swym obszarem i zaludnieniem, jest nie tylko źródłem właściwych sił zbrojnych, ale również i sam przez się stanowi nieodłączną część sił działających w wojnie, a mianowicie tę jego część, która tworzy teatr wojny, albo wywiera nań znaczny wpływ”[27].

Znaczenie jakie przywiązuje się w NATO do współuczestnictwa środowiska cywilnego w operacjach wojskowych wyraża aktualna „Koncepcja strategiczna Sojuszu”: 60. Dla powodzenia operacji realizowanych przez NATO ogromne znaczenie mają również związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi). Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna: władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np. logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne i poparcie społeczne. Jednocześnie duże znaczenie będzie mieć w dalszym ciągu współpraca między wojskowymi i cywilnymi strukturami Sojuszu”.

W odniesieniu do współczesnych potrzeb zaangażowania środowiska cywilnego Polski do obrony narodowej i obrony wspólnej NATO warto skorzystać z refleksji marsz. J. Piłsudskiego sformułowanej pod wpływem fascynacji zaangażowaniem społeczeństwa we wsparcie Powstańców 1863 roku: „... wojna inaczej nie może być prowadzona pomyślnie, jak tylko wtedy gdy wojsko zlewa się w swych wysiłkach z wysiłkami całego narodu, całego państwa, będącego w stanie wojny”[28].

---

[27] C.v.Clausewitz, *O wojnie,* Lublin 1995.
[28] J. Piłsudski, *Rok 1863,* Warszawa 1989, s. 196.

Tak ważkie stwierdzenia upoważniają dla sformułowania tezy, że powszechne przygotowanie i zaangażowanie cywilnego potencjału obronnego na rzecz wsparcia sił Sojuszu oraz stworzenia im sprzyjających warunków społecznych i organizacyjnych dla działania na terytorium Polski – jest koniecznym i najważniejszym zadaniem wypełnienia przez Polskę misji „Państwa-Gospodarza".

Skalę trudności tego zadania potęguje obecna „miękkość państwa" czyli jego mała sprawność działania przy jednoczesnej słabości systemu prawnego i narzędzi egzekucji prawa oraz tradycyjna słabość anarchizacji wyrażającej się w braku poszanowania instytucji państwa i prawa. Innymi słowy – Polska jest dopiero na początku drogi budowy silnej państwowości.

Natomiast o olbrzymiej skali tego zadania świadczą następujące wskaźniki: 39 mln Polaków, 16 województw, 373 powiatów, 2489 gmin, 30 000 stowarzyszeń, 2 mln woluntariuszy, blisko 3 mln podmiotów gospodarczych.

Jak więc podołać temu olbrzymiemu zadaniu przygotowania i włączenia środowiska cywilnego oraz cywilnego potencjału obronnego do realizacji zadań „Państwa-Gospodarza"? Jak ukształtować świadomość społeczeństwa, jak pokazać niezbędną wiedzę społeczeństwu, a szczególnie personelowi administracji i kierownictwu podmiotów gospodarczych? Jak dotrzeć i współpracować z setkami tysięcy organów administracji i setkami tysięcy podmiotów gospodarczych?

Zgodnie z zachodnią definicją Obrony Terytorialnej, że jest to: „komponent nowoczesnej struktury militarnej, którego powiązanie z systemem niemilitarnym w decydujący sposób wpływa na skuteczność obrony narodowej" to właśnie Obrona Terytorialna jest naturalną powszechną wojskową organizacją obrony narodowej na szczeblu terytorialnym, stanowiącą autonomiczną część lokalnych społeczności. To właśnie powszechna Obrona Terytorialna ma fizyczną i organizacyjną możliwość dotarcia i współpracy z całym społeczeństwem, ze wszystkimi organami władzy, ze wszystkimi stowarzyszeniami i podmiotami gospodarczymi.

Innymi słowy, to właśnie Obrona Terytorialna, tak jak to jest we wszystkich demokratycznych państwach, w tym w państwach NATO na czele ze Stanami Zjednoczonymi i tak jak to było we wspaniałej organizacji wojskowej Polski klasycznej – Piastów i Jagiellonów, a także w okresie tworzenia i funkcjonowania Armii Krajowej w strukturze Polskiego Państwa Podziemnego, jest właściwą i konieczną organizacją do włączenia środowiska cywilnego i cywilnego potencjału obronnego do misji „Państwa-Gospodarza".

Podsumowując rozważania co do miejsca i roli Obrony Terytorialnej w przygotowaniu środowiska cywilnego i cywilnego potencjału obronnego w wypełnianiu przez Polskę misji „Państwa-Gospodarza" można sformułować następujące **wnioski**:

1. Obrona Terytorialna jest powszechną wojskową organizacją środowiska cywilnego do obrony narodowej i obrony wspólnej NATO.
2. Obrona Terytorialna jest głównym wojskowym organizatorem przygotowania i wykorzystania cywilnego potencjału obronnego na rzecz wsparcia sił Sojuszu.
3. Obrona Terytorialna jest głównym koordynatorem współpracy cywilno-wojskowej między władzami i społeczeństwem a siłami Sojuszu.
4. Poprzez powszechne wychowanie i szkolenie wojskowe młodzieży oraz prowadzenie szkolenia ogólnoobronnego z udziałem władz rządowych i samorządowych oraz komend Policji, PSP i SG Obrona Terytorialna spełnia główną rolę w przygotowaniu społeczeństwa i elit kierowniczych sfery cywilnej do wsparcia społecznego, materialnego i usługowego sił Sojuszu.
5. Obrona Terytorialna jest wojskowym gwarantem „Państwa-Gospodarza" w przygotowaniu i zabezpieczeniu realizacji zadań wsparcia cywilnego w sytuacjach kryzysu i wojny.

## 2.3. Rola OT w zabezpieczeniu logistycznym wojsk NATO

W zakresie zabezpieczenia logistycznego zgodnie z „Doktryną logistyczną sił lądowych" (STANAG 2006): „HNS uzupełnia organiczne

zabezpieczenie i umożliwia jego szybsze rozwinięcie lub zaopatrzenie w większej ilości".

W szeroko rozumianym zabezpieczeniu logistycznym sił Sojuszu w przypadku ich działania na terytorium Polski uczestniczyć będą oprócz organicznych sił i środków Sojuszu również nasze siły i środki logistyki wojskowej oraz logistyki cywilnej. Również w dziedzinie logistycznej przywiązuje się wagę do tego, iż „w czasie wojny może być potrzebne HNS *ad hoc...* " a „dowódcy NATO są upoważnieni do aranżacji HNS *ad hoc...* ".

Z uwagi na fundamentalne znaczenie zabezpieczenia logistycznego dla zdolności i gotowości bojowej sił Sojuszu jego siły i środki będą pierwszorzędnym celem oddziaływania przeciwnika. Stąd też wypływa szeroki zakres potrzeb w zakresie zapewnienia ochrony i bezpieczeństwa sił i środków logistyki.

Istotne znaczenie logistyki cywilnej w całokształcie zabezpieczenia logistycznego sił Sojuszu ukazuje równocześnie potrzebę wojskowej koordynacji działań cywilnych z działaniami sił Sojuszu.

Podsumowując, miejsce i rola Obrony Terytorialnej w odniesieniu do zabezpieczenia logistycznego sił Sojuszu w ramach obowiązków „Państwa-Gospodarza" przedstawia się następująco:

1. Obrona Terytorialna jest organizatorem i koordynatorem cywilnego wsparcia logistycznego dla sił Sojuszu.
2. Obrona Terytorialna spełnia główną rolę w zapewnieniu ochrony i bezpieczeństwa sił i środków logistyki wojskowej i cywilnej zaangażowanych w zabezpieczenie logistyczne sił Sojuszu.

# ROZDZIAŁ II
# PRZYGOTOWANIE SYSTEMU OT DO UDZIAŁU W MISJI „PAŃSTWA – GOSPODARZA"

Przygotowanie OT do udziału w realizacji misji „Państwa-Gospodarza" to stworzenie podstaw prawnych, doktrynalnych, organizacyjnych i koordynacyjnych umożliwiających osiągnięcie zdolności i gotowości systemu OT do sprawnej realizacji zadań wsparcia w każdych warunkach możliwych operacji, w tym także do udzielania wsparcia organizowanego doraźnie (w trybie *ad hoc).* Proces przygotowania systemu OT musi więc objąć czynności, które umożliwią lub ułatwią późniejszą realizację wszystkich zadań przewidzianych w ramach HNS dla Obrony Terytorialnej – zgodnie z *dyrektywą przygotowania,* która stwierdza, że warunkiem sprawnego działania jest ich uprzednie dobre przygotowanie[1]. T. Pszczołowski ujął to jeszcze dobitniej: *„dobre przygotowanie – to połowa roboty"*[2]. Z kolei przedwojenny teoretyk wojskowości polskiej W.Sikorski w pracy *„Przyszła wojna"* podkreślił **niezbędność przygotowań organizacyjnych** w czasie pokoju, koniecznych dla sparowania niebezpieczeństw wynikających z nieoczekiwanych gwałtownych przesileń powstających w czasie konfliktu na skutek działań przeciwnika, co może doprowadzić do załamania się obrońcy[3], w tym także – dodajmy – systemu HNS.

Rozdział przedstawia cel i kierunki przygotowań, odpowiadając na pytania: *kogo i co, do czego, kto i jak powinien przygotować?*

---

[1] T.Kotarbiński, *Hasła dobrej roboty,* wyd. 2, Warszawa 1975, s. 116-117; tenże, *Traktat o dobrej robocie,* wyd. 4, Wrocław 1969, s. 172.
[2] T.Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania,* Warszawa 1967, s. 149.
[3] W. Sikorski, *Przyszła wojna,* wyd. II, Warszawa 1984, s. 227.

## 1. Zakres i „filozofia" przygotowania

Dokonana w pierwszym etapie badań (w roku 2000) analiza zakresu zadań HNS (obszaru przewidywanego zaangażowania sił i środków) po porównaniu z aktualnymi możliwościami polskiego systemu OT wykazała, że **potrzebne jest „zbudowanie" ogólnopaństwowego systemu HNS,** w którym OT (ściślej: terytorialna organizacja wojskowa) będzie stanowiła ważny (a nawet decydujący) element całości, ale – nie jedyny. Nie da się bowiem zrealizować całości narodowych obowiązków „Państwa-Gospodarza" bez połączonego, cywilno-wojskowego wysiłku, w wykonaniu którego niezastępionym pośrednikiem i organizatorem z racji jej właściwości i możliwości musi być OT właśnie[4].

Przeprowadzone badania prowadzą do wniosku, że **przygotowanie OT** jako elementu (podsystemu) organizacji krajowej HNS **powinno objąć**:

- wypracowanie i przyjęcie narodowej „doktryny"[5] sposobu realizacji zadań HNS przez OT;
- stworzenie podstaw prawnych udziału OT w HNS;
- przyjęcie określonej organizacji[6] OT, zapewniającej skuteczną realizację przewidzianych w doktrynie funkcji i zadań.

Przygotowanie OT do udziału w HNS wymaga zbadania istniejących zasad działania i organizacji, rozpatrzenia ich przydatności i – w razie potrzeby – dostosowania do zidentyfikowanych potrzeb.

Nie oznacza to konieczności przygotowania wszystkiego od nowa, tworzenia od podstaw. Analiza rozwiązań przyjętych w państwach NATO oraz możliwości rodzimej OT pokazuje bowiem, że dysponujemy już w kraju rozwiązaniami, które są przydatne dla HNS i wymagają jedynie adaptacji

---

[4] Tę wielką, niezastępowalną rolę OT ukazują doświadczenia naszych sojuszników (zob. materiały z 1.etapu badań: *Obrona Terytorialna w realizacji zadań państwa gospodarza. Studium analityczne cz.1,* Warszawa 2000, s. 85-87) potwierdzone rodzimymi doświadczeniami z ćwiczeń: *Cristal Eagle* oraz *Strong Resolve-2002.*

[5] **„Doktryna"** oznacza tutaj zespół oficjalnych poglądów zaakceptowanych i przyjętych przez upoważnionych decydentów i zobowiązujących wykonawców do określonych zachowań – zob. *Leksykon wiedzy wojskowej,* Warszawa 1979, s. 88.

[6] **Organizacja** - struktura celowo dobranych sił i środków które przy racjonalnym użyciu tworzą określone możliwości.

i usprawnień. Można więc pokusić się o sformułowanie swoistej „filozofii" przygotowania OT do HNS: *wyzyskać istniejące, zmodernizować potrzebne, stworzyć niezbędne, a całość zorientować na realizację wsparcia* – jako jednego z zadań OT (ściślej: funkcji wsparcia obejmującej szereg zadań). Nie jest bowiem udział OT w realizacji misji „Państwa-Gospodarza" jej zadaniem jedynym, odrębnym czy szczególnym. Wspieranie wojsk sojuszniczych to tylko jedna z funkcji systemu OT (terytorialnej organizacji wojskowej) nie mniej ważna jak wspieranie wojsk własnych, realizowana z użyciem identycznych sił i tej samej taktyki (metod) działania, ale uzupełniona o pewne procedury organizacyjne wynikające z konieczności komunikowania się i współdziałania z wojskami sojuszniczymi o zbliżonej lecz nie identycznej organizacji oraz posługujących się innymi językami, w tym wspólnym, choć obcym językiem angielskim. Także i te uwarunkowania wymagają określonych przedsięwzięć organizacyjnych, które należy uwzględnić i wykonać.

**Proces przygotowania** będzie zjawiskiem złożonym, wieloaspektowym, „interdyscyplinarnym" – obejmującym różne rodzaje sił zbrojnych, wojsk i służb, wieloszczeblowym i bez mała wszechogarniającym, bo dotyczącym praktycznie wszystkich dziedzin (obszarów) teorii i praktyki wojskowej oraz – co wymaga podkreślenia – spraw na styku sił zbrojnych i środowiska cywilnego.

W ramach realizowanych kompleksowo przedsięwzięć **przygotować należy**:

- organa dowodzenia OT i łącznikowe niezbędne do planowania, organizowania, koordynowania i kierowania wsparciem;
- system rozpoznania, łączności i informatyczny;
- wykonawców przedsięwzięć wsparcia, których potrzeba odpowiednio zorganizować, wyposażyć, rozmieścić i wyszkolić;
- infrastrukturę obronną niezbędną do przyjęcia, rozmieszczenia i utrzymania wojsk sojuszniczych;
- zasoby materiałowe oraz instalacje służące do ich przechowywania.

Ponadto występuje **konieczność stworzenia i utrzymywania** określonych **relacji** i więzi (zależności, kompetencji, obowiązków, uprawnień itd.) łączących poszczególnych wykonawców, zarówno wojskowych jak i cywilnych.

Przedstawiony zakres potrzeb organizacyjnych pokazuje, że przygotowania nie mogą obejmować jedynie terytorialnych organów dowodzenia i jednostek ogólnowojskowych OT oraz sił i środków stacjonarnej logistyki wojskowej, ale muszą pójść znacznie dalej i stworzyć z nich, a także z innych, dotychczas jeszcze nie wymienionych sił terytorialny system wsparcia zdolny do działań połączonych: cywilno-wojskowych. W świetle doświadczeń naszych sojuszników oraz wniosków ze wspólnych ćwiczeń z nimi, tworzony system wsparcia powinien spełniać wymogi: sprawności, skuteczności, wydajności, jakości i ekonomiczności udzielanego wsparcia. Musi także być: elastyczny, niezawodny, trwały, uniwersalny i kompleksowy.

Prace koncepcyjne prowadzone w Sztabie Generalnym WP nad zaniechanym utworzeniem Inspektoratu Wsparcia Terytorialnego (Narodowego)[7] – IWT(N) oraz doświadczenia związane z przygotowaniami do wsparcia wojsk NATO na terytorium Polski w ramach ćwiczenia *Strong Resolve-2002* unaoczniły, że budowa omawianego systemu wymaga zgody i zaangażowania naczelnych władz wojskowych, w tym dowództw Rodzajów Sił Zbrojnych oraz pokonania – w imię racji stanu (bo wsparcie sojuszników to niezwykle ważne strategiczne zadanie narodowe – co wykazano w rozdziale I) – istniejących partykularyzmów i podziałów. Jednocześnie jest to przedsięwzięcie na tyle złożone, że wiąże się z restrukturyzacją całości Sił Zbrojnych RP i – jak pokazały turbulencje związane z próbą utworzenia zalążków IWT(N) – nie może być realizowane li tylko w związku z HNS. Realizacja HNS wymaga zaangażowania całego systemu dowodzenia – i próby budowania narodowych

---

[7] J.Flis, *Przesłanki tworzenia systemu wsparcia narodowego (terytorialnego),* „Myśl Wojskowa" 2001, nr 3, s. 5-16; J. Flis: *Wnioski z dotychczasowych prac nad koncepcją wsparcia narodowego (terytorialnego),* [w:] *Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych. Materiały z konferencji zorganizowanej 7.05.2001 r. na Wydziale Strategiczno-Obronnym AON,* AON 5332/2001, Warszawa 2001, s. 51-56.

struktur i relacji tylko dla potrzeb HNS – jak w ćwiczeniu *Strong Resolve-2002* – jest w istocie improwizacją i rozwiązaniem tymczasowym, o ograniczonej sprawności i skuteczności[8].

## 2. Przygotowanie doktrynalne

Zasadnicze i pierwszoplanowe znaczenie dla całości działań ma **przygotowanie doktrynalne.** Dotyczy wypracowania i wdrożenia koncepcji sposobu realizacji zadań HNS przez OT (terytorialną organizację wojskową) w postaci regulaminów i instrukcji, a więc zasad i procedur działalności praktycznej. Cóż bowiem daje posiadanie potencjału zorganizowanych sił i środków wykonawczych HNS bez racjonalnej koncepcji (strategii) ich wykorzystania, bez technologii działania, będącej rodzajem *know-how,* zwiększającej skuteczność realizowanego wsparcia. Parafrazując słowa D.S. Pappa można powiedzieć, że **potencjał wykonawczy HNS bez doktryny jego wykorzystania jest niemalże tak samo pozbawiony znaczenia, jak koncepcja HNS bez potencjału wykonawczego**[9].

Badania przeprowadzone w etapie 1. pokazały, że państwa sojusznicze posiadają własne, narodowe koncepcje realizacji zadań wsparcia („modele" – przykładem holenderski[10]), które tworzą komplementarną całość z rozwiązaniami organizacyjnymi i **uzupełniają** sojuszniczą doktrynę i procedury HNS (AJP-4.5) dając wykładnię sposobu organizowania, integrowania i koordynowania działań krajowych wykonawców wsparcia oraz

---

[8] Świadczą o tym następujące uwagi – wnioski: „Dotkliwy brak rozstrzygnięć usprawniających system HNS w SZ", „dążymy do utrzymania stałości... zespoły", „ogrom i rozpiętość zadań HNS", „brak adekwatnych uregulowań normatywno-prawnych dotyczących problematyki HNS zarówno w SZ RP, jak i w państwie" – wnioski z prac Zespołu Koordynacyjnego Głównego Zarządu Logistyki WP (materiały w posiadaniu KOTiC AON). Jednocześnie i równolegle funkcjonowały dwa zespoły – logistyczny i „ogólny" Zespół Koordynacyjny powołany przez szefa SG WP. Występowały niekiedy zakłócenia we współpracy, także z innymi resortami. **„Można odnieść wrażenie, że nie do wszystkich jeszcze dotarło, że nasza zdolność do realizacji zadań HNS stanowi jednocześnie jedną z podstaw naszej obronności. Bez skutecznego i sprawnego HNS nie można liczyć na skuteczne i sprawne wzmocnienie ze strony Sojuszu"** – z wystąpienia szefa SG WP na odprawie we wrześniu 2001 r., materiał w posiadaniu KOTiC AON.

[9] W oryginale: „Potencjał bez strategii jest niemalże tak samo pozbawiony znaczenia, jak strategia bez potencjału" – D.S. Papp, *Contemporary International Relations, Framework for Understanding,* New York 1988, s. 361 [cyt. za:] R. Kuźniar, *Między polityką a strategią,* Warszawa 1994, s. 187.

[10] Zob. jego opis w: M. Chojnacki, M. Fornal, *Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo gospodarza,* AON, Warszawa 2002.

stosowanych przez nich form i metod działania. Te narodowe wizje, koncepcje sposobu udzielenia wsparcia stanowią fundament i osnowę zarówno przygotowań jak i późniejszych działań.

Także **w Polsce konieczne jest wypracowanie narodowego modelu HNS** opisującego organizację sił oraz sposób ich użycia dla dostarczenia sojusznikom wymaganego wsparcia. Jest model potrzebny zarówno planistom jak i wykonawcom cywilnym i wojskowym – by zorientował ich mechanizmie funkcjonowania systemu, ale i decydentom – jako narzędzie służące **do jednolitego ukierunkowania wyszkolenia wykonawców,** ich odpowiedniego „urobienia”[11].

Kolejne – niezbędne i komplementarne środki przygotowania doktrynalnego stanowią regulaminy i instrukcje normujące metody działania organów sztabowych HNS i wykonawców. Mogą to być dokumenty odrębne, specjalnie poświęcone HNS, albo też rozdziały z ogólnych przepisów służbowych opisujące sposób realizacji zadań wsparcia.

Praktyka naszych sojuszników pokazuje, że trudno jest zbudować jeden regulamin opisujący i normujący całokształt problematyki HNS w siłach zbrojnych. Z reguły armie NATO dysponują regulaminami i instrukcjami regulującymi działania określonego rodzaju wojsk lub służb, które zawierają – w jednym lub w kilku rozdziałach – zagadnienia planowania oraz realizacji HNS. Odpowiada to rozpowszechnionemu poglądowi, że udział w dostarczeniu wsparcia dla wojsk NATO to tylko jedno z wielu, potencjalnych zadań, które spełniają sztaby i wojska. Np. w Bundeswehrze HNS regulują w zasadzie dwa regulaminy: HDv 100/500 *„Narodowe Zadania Terytorialne”*, który opisuje realizacje poszczególnych zadań HNS w kilku rozdziałach, w tym także organizatorską i koordynującą rolę terytorialnych organów dowodzenia oraz regulamin drugi – HDv 100/400 *„Wsparcie działań w Wojskach Lądowych”* normujący m.in. realizację zadań wsparcia logistycznego. Oprócz tego także

[11] Termin stosowany w wojskowości II RP.

inne wydawnictwa służbowe uwzględniają problematykę HNS w zakresie odpowiadającym potrzebom.

W podobnym kierunku zmierza nasza narodowa, polska praktyka. Szef Sztabu Generalnego WP w rozkazie[12] wdrażającym decyzję nr 260/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25.10.2001 r. dotyczącą koncepcji realizacji zadań wynikających z obowiązków Państwa-Gospodarza polecił „zadania związane z przygotowaniem i realizacją HNS **włączyć jako zadania rutynowe** (według właściwości i kompetencji) **do stałej działalności**" sztabów i jednostek.

W dalszej części rozkaz formułuje swego rodzaju program (i harmonogram, gdyż określa terminy) budowy systemu HNS w Siłach Zbrojnych RP:

- „określić zadania HNS oraz wskazać sposób ich włączenia... do... działalności";
- „zapewnić środki na realizację przedsięwzięć związanych z utworzeniem i funkcjonowaniem systemu HNS...";
- „zapewnić prowadzenie baz danych o dostępnych zasobach na potrzeby HNS";
- „zorganizować i utrzymywać w gotowości do działania punkty kontaktowe i zespoły łącznikowe HNS... w dowództwach i jednostkach oraz na lotniskach, w portach i na przejściach granicznych";
- „przedsięwzięcia... włączyć na stałe do systemu sprawozdawczo-rozliczeniowego SZ RP".

Celowe będzie **uzupełnienie** przygotowań organizacyjnych wskazanych w rozkazie **o przedsięwzięcia szkoleniowe** wyrabiające w całych siłach zbrojnych (a także w sferze cywilnej) jednolite poglądy na zakres i sposób realizacji zadań HNS. Chodzi tu nie tylko o przejęcie zasad i procedur NATO (międzysojuszniczych) ale o stworzenie i wdrożenie ponadto mechanizmów krajowych, uwzględniających naszą narodową organizację: sił zbrojnych,

---

[12] Rozkaz nr 2/Log./P-4 Szefa SG WP z dnia 4.01.2002 r. w sprawie wdrożenia w SZ RP systemu realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza i państwa wysyłającego (HNS).

administracji publicznej i gospodarki oraz łączące je relacje, wynikające z prawa krajowego.

Przygotowanie doktrynalne powinno objąć kształcenie i doskonalenie kadr oraz dóbr odpowiedniej tematyki i treści ćwiczeń prowadzonych ze sztabami oraz z wojskami. Szczególną uwagę nadać należy połączonym ćwiczeniom cywilno-wojskowym, gdyż są one niezbędne dla zintegrowania wspólnych wysiłków.

Z uwagi na ***novum*** treści i metod szkolenia z zakresu HNS oraz nadzwyczajną uwagę i potrzebę odpowiedniego wyszkolenia organizatorów i wykonawców wsparcia szczegółową problematykę szkolenia wyłączono do rozdziału IV niniejszej pracy, do odrębnego, wnikliwego rozważenia.

## 3. Przygotowanie podstaw prawnych

Skuteczne wypełnianie przez szeroko rozumianą OT[13] zadań „Państwa-Gospodarza" (HNS) wymaga solidnych podstaw prawnych, na co wyraźnie wskazują doświadczenia sojuszników wyrażone w AJP-4.5 oraz wnioski z dotychczasowych ćwiczeń z udziałem strony Polskiej w roli gospodarza.

Rysują się **dwa** wyraźne **obszary** potrzebnych **regulacji:**

a) pierwszy – **międzysojuszniczy,** oznacza konieczność dostosowania się do dorobku prawnego NATO oraz – co warte szczególnego podkreślenia – wykonania przyjętych zobowiązań;
b) drugi – **krajowy,** dotyczy porządkowania roli i zasad funkcjonowania OT w systemie obronnym RP w zakresie HNS.

Oba wnikają w sprawy prawa krajowego – i wymagają określonych działań dla stworzenia rozwiązań narodowych, jako że Sojusz Północnoatlantycki z zasady nie ingeruje w systemy narodowe, pozostawiające tę kwestię państwom członkowskim.

---

[13] Terytorialną organizację wojskową, terytorialny system wsparcia.

Prace w obszarze pierwszym zostały w zasadzie zakończone. Polska przeprowadziła niezbędne procedury ratyfikacyjne i opublikowała w Dzienniku Ustaw podstawowe umowy wiążące się z problematyką HNS, które stały się w ten sposób częścią polskiego porządku prawnego. Dotyczy to:

1) Umowy między Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego, dotyczącej statusu ich sił zbrojnych z 19 marca 1951 r. (tzw. NATO-SOFA) oraz Protokołu dodatkowego do tej umowy, sporządzonego 19 czerwca 1995 r. (DzU nr 97 z 1998 r., poz. 606);
2) Umowy między Państwami – Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego, dotyczącej statusu ich sił zbrojnych, oraz jej Protokołu dodatkowego (DzU nr 97 z 1998 r., poz. 605);
3) Umowy w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego z 14.09.1994 r. (DzU nr 64 z 2000 r., poz. 738).

Odrębną kwestią jest szersze uwzględnienie postanowień umowy NATO-SOFA w przepisach prawa krajowego – w przypadkach, które ona przewiduje. Inicjatywy legislacyjne w tym obszarze powinny podejmować właściwe resorty, po zdefiniowaniu obszarów wymagających takiej regulacji.

Doświadczenia płynące z przygotowania i realizacji wsparcia w ćwiczeniu *Strong Resolve-2002* wskazują[14] na potrzebę zastosowania umowy NATO-SOFA w działalności poszczególnych resortów. Przy czym jej konsumpcja niekoniecznie wymaga wydania dodatkowych przepisów. W świetle doświadczeń konieczne jest jednak koordynowanie wspólnych resortowych działań, np. przez porozumienie wszystkich ministrów (np. na posiedzeniu Rady Ministrów z zapisem w protokole z posiedzenia[15]) albo przez wydanie poleceń Prezesa Rady Ministrów dla poszczególnych ministrów. Z inicjatywą występować może Minister Obrony Narodowej na wniosek Szefa Sztabu Generalnego WP.

---

[14] Notatka GZL P-4 SG WP z 18.10.2001 r., w posiadaniu KOTiC AON.
[15] Przykładem: *Protokół Ustaleń Nr 28/2001 z posiedzenia Rady Ministrów w dniach 17 i 18 lipca 2001 r., pkt 4) dot. wykonywania przez administrację rządową zadań HNS.*

Być może – w przyszłości – celowym okaże się również utworzenie międzyministerialnego komitetu koordynacyjnego ds. HNS pod przewodnictwem wiceministra ON. Podstawę stanowi tutaj art. 5 Ustawy z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (DzU nr 93 z 1999 r., poz. 1068), który nakłada na Ministra Obrony Narodowej **obowiązek koordynowania działalności organów władzy publicznej związanej z pobytem wojsk obcych na terytorium RP.** Polega ona na informowaniu właściwych organów władzy publicznej o przedsięwzięciach związanych z pobytem wojsk obcych lub uzgadniania z nimi tych przedsięwzięć.

Wydaje się, że sięganie do tej delegacji – jak pokazuje praktyka – wymaga jednak pomocy Premiera: *„Poleganie wyłącznie na dobrej woli poszczególnych ministerstw jest działaniem zdecydowanie niewystarczającym*[16]*”*. Jest to jeszcze jeden z wielu czynników, które w sposób negatywny wpływają na stan i organizację współpracy MON z organami administracji, podmiotami gospodarczymi i innymi jednostkami organizacyjnymi w **realizacji zadań obronnych w nowych uwarunkowaniach powstałych w wyniku przemian gospodarczo-administracyjnych i własnościowych, jakie dokonały się w państwie w minionych latach.**

Jak widać – regulacje prawne dotyczące HNS nie ograniczają się wyłącznie do zadań MON (i OT), stanowią bowiem obszar bardziej rozległy, stanowiący przedmiot zainteresowania całego państwa, wielu resortów. Dlatego w strukturach MON (jego terytorialnej organizacji wojskowej) **potrzebne są organy wykonawcze, które będą wspierały i zabezpieczały funkcję koordynacyjną MON w zakresie HNS na szczeblu krajowym i poziomach wykonawczych.** Niewątpliwie rolę tę mogą także spełniać (i powinny) terenowe

[16] Tamże.

organy wykonawcze MON w sprawach obronnych i administracyjnych – okręgi wojskowe, WSzW i WKU[17].

Zasadnym wydaje się współcześnie dookreślenie ich miejsca i roli w systemie obronnym, gdyż **osłabiły się i zachwiały** w ostatnich latach **powiązania** funkcjonalne terytorialnych organów wojskowych z organami administracji publicznej, podmiotami gospodarczymi i innymi organizacjami[18], a są one przecież podstawowym warunkiem i miernikiem sprawności systemu obronnego państwa w zakresie współpracy cywilno-wojskowej. Niezbędne staje się dostosowanie obecnie funkcjonujących organów dowodzenia i administrowania (OW, WSzW, WKU, KG) oraz morskich i lotniczych portów za- i wyładunku, baz lotniczych, portów MW i komend poligonów, (które w świetle zadań HNS należałoby uznać za terytorialne organy dowodzenia) do współpracy – na niższych szczeblach – z organami administracji publicznej i podmiotami gospodarczymi. **Potrzebna jest instytucjonalizacja współpracy cywilno-wojskowej w sprawach HNS.**

Ponadto, przeprowadzone badania wskazują na potrzebę uregulowania:

- relacji i kompetencji terytorialnych organów dowodzenia OT we współpracy z administracją publiczną w zakresie obronności, w tym – HNS. Być może należałoby je uznać za organy administracji zespolonej?;
- zadań obronnych organów administracji[19];
- zasad współdziałania (integracji) wspólnych działań organów OT i innych terytorialnych struktur wojskowych funkcjonujących w obszarze okręgu i województwa, na wzór zasad obowiązujących w garnizonach wojskowych;
- zintegrowanej, wojskowo-cywilnej ochrony wojsk, przestrzeni i obiektów;
- zakwaterowania przejściowego wojsk w ramach HNS na wyznaczonych – do zadań obronnych - terenach leśnych (jako uzupełnienie i w zastępstwie poligonów wojskowych);

---

[17] Ustawa z 21.11.1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (DzU nr 5 z 1992 r., poz. 16 z późn. zm.).

[18] *Koncepcja systemu wsparcia narodowego*, SG WP, Warszawa 2000, s. 12.

[19] Zadania podmiotów gospodarczych ustala *Ustawa z 23.08.2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców (DzU nr 122 z 2001 r.*, poz. 1320.

– uwzględnienia zadań HNS w rozwoju regionalnym i zagospodarowaniu przestrzennym;
– zastosowania świadczeń osobistych i rzeczowych do realizacji HNS poziomu „wysokiego" (w czasie konfliktu zbrojnego).

Na koniec, w ramach przygotowań doktrynalnych konieczne będzie zaznajomienie wszystkich wykonawców z określonymi normami prawa, rozkazami, wytycznymi, regulaminami, instrukcjami i podręcznikami. Te ostatnie są również niezbędne.

## 4. Przygotowanie organizacyjne systemu zarządzania i wykonawców HNS

### 4.1. Przygotowanie wojskowych organów zarządzania HNS

Biorąc za podstawę zarysowaną wcześniej „filozofię" przygotowania, której istota wyraża się w *minimalizacji nakładów dla osiągnięcia pożądanych efektów* przyjęto metodę rozwiązania problemu zarządzania HNS polegającą na poszukiwaniu możliwości skutecznego działania organów zarządzających w istniejącej strukturze dowodzenia (zarządzania) siłami zbrojnymi, ich ocenie i formułowaniu wniosków mających na celu optymalizację rozwiązań. Ważne przy tym jest spełnienie wymogu minimalizacji działań reorganizacyjnych z uwzględnieniem tendencji rozwojowych ogólnego systemu dowodzenia SZ RP.

Zadania w zakresie HNS realizują wszystkie instytucje i organy usytuowane w systemie dowodzenia i kierowania sił zbrojnych (zał. 2). Przy czym koordynacja zadań HNS na poszczególnych szczeblach dowodzenia jest przypisana istniejącym strukturom logistycznym w oparciu o system punktów kontaktowych, które spełniają rolę wiodącą w procesie przygotowania i realizacji wsparcia „Państwa-Gospodarza". Nie ulega wątpliwości, że zasadniczą przesłanką tego rozwiązania jest charakter wsparcia, w którym – szczególnie w czasie ćwiczeń – dominują zadania zabezpieczenia logistycznego

wojsk sojuszniczych. Ta przesłanka była również główną podstawą *Decyzji nr 260/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 października 2001 r. w sprawie wdrożenia w resorcie obrony narodowej koncepcji realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza oraz państwa wysyłającego HNS.* Zgodnie z tym ważnym dokumentem organizację i koordynację zadań HNS w resorcie obrony narodowej powierzono Pełnomocnikowi Ministra Obrony Narodowej – Szefowi Generalnego Zarządu Logistyki (P-4) Sztabu Generalnego WP – w odniesieniu do całości spraw związanych z ich planowaniem i realizacją[20].

Do głównych zadań Pełnomocnika ds. HNS należy:

- utrzymywanie stałej współpracy ze swoimi odpowiednikami w państwach - członkach NATO oraz dowództwach strategicznych i regionalnych tych organizacji;
- pełnienie funkcji Centralnego Punktu Kontaktowego HNS *(CPK HNS)*, określonego w Sojuszniczej Doktrynie i Procedurach Połączonego Wsparcia przez Państwo-Gospodarza *(AJP-4.5)* jako *Single Point od Contact (SPOC);*
- inicjowanie, koordynowanie i nadzorowanie przedsięwzięć mających na celu przygotowanie projektów umów;
- współdziałanie z komórkami organizacyjnymi MON oraz jednostkami organizacyjnymi podporządkowanymi MON oraz przez niego nadzorowanymi, a za pośrednictwem DSO z właściwymi ministerstwami i wojewodami – w sprawach dotyczących realizacji zadań wynikających z obowiązków „Państwa-Gospodarza";
- przedstawianie ministrowi obrony narodowej, w uzgodnieniu z Szefem Sztabu Generalnego WP, propozycji dotyczących struktur i sposobów realizacji w resorcie ON zadań HNS.

---

[20] Cytowana decyzja określa również, że za organizację i koordynację zadań HNS w odniesieniu do problematyki dotyczącej pozamilitarnej części systemu obronności odpowiedzialność ponosi dyrektor DSO MON. Jego rola polega na sprawowaniu ogólnego nadzoru oraz koordynowaniu planowania udziałów ministrów i wojewodów w realizacji zadań wynikających z obowiązków „Państwa-Gospodarza". Tym samym wskazano organ odpowiedzialny za współpracę MON z resortami cywilnymi.

Ogólny podział zadań pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi sił zbrojnych przedstawia się następująco:

- Głównym koordynatorem zadań HNS jest Generalny Zarząd Logistyki SG WP (P-4). Zarząd Transportu i Ruchu Wojsk (ZTiRW), wchodzący w skład P-4 odpowiada za koordynację przemieszczania sił oraz za koordynację przemieszczania sił oraz za utworzenie i funkcjonowanie Narodowego Centrum Koordynacji Ruchu (NMCC);
- Zarząd Logistyki Sztabu Dowództwa Wojsk Lądowych (G-4) odpowiada za organizację zadań związanych ze wsparciem logistycznym sił lądowych oraz wydzielaniem infrastruktury (obiektów) do tego celu z wyłączeniem elementów specyficznych dla poszczególnych rodzajów sił zbrojnych;
- Zarząd Logistyki Sztabu Dowództwa WLOP (G-4) odpowiada za organizację wsparcia sił powietrznych oraz wydzielenie baz lotniczych i powietrznych portów załadowczo-wyładowczych (APOD/E). Zadania te koordynowane są przez odpowiednie komórki dowództw KOP;
- Zarząd Logistyki Sztabu Dowództwa MW (G-4) odpowiada za organizację wsparcia logistycznego działań sił morskich, w tym za wydzielenie baz morskich, morskich portów załadowczo-wyładowczych, wysuniętych baz wsparcia logistycznego sił morskich (ALSS), pomocniczych baz wsparcia logistycznego sił morskich (FLS) oraz miejsca na przybrzeżne punkty załadunku/wyładunku (LOTS). Zadania te koordynowane są przez struktury organizacyjne dowództw flotylli oraz komendy portów wojennych[21].

Takie usytuowanie komórek zarządzających HNS wynika z ogólnej struktury dowodzenia siłami zbrojnymi RP i kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Należy jednak zaznaczyć, że proces poszukiwania optymalnych rozwiązań i restrukturyzacji nie został zakończony i nadal trwają prace mające na celu poprawę efektywności, dostosowywania struktur organizacyjnych i zasad funkcjonowania do wymogów i potrzeb sojuszniczych.

---

[21] *Informator o możliwościach wsparcia Państwa-Gospodarza (HNS) na potrzeby ćwiczenia Strong Resolve 2002 (SR-02).* Generalny Zarząd Logistyki SG WP, Warszawa 2001, Dokument w zbiorach KOTiC.

Analizując tendencje i zmiany zachodzące w armiach sojuszniczych i innych J. Flis sformułował następujące wnioski[22]: zmiany w systemach obronnych państw sojuszniczych, przy całej ich różnorodności mają wiele cech wspólnych:

1) powszechny pogląd, że współczesne operacje militarne będą nosiły charakter działań połączonych rodzajów sił zbrojnych i wojsk. Dąży się zatem do tworzenia optymalnych struktur organizacyjnych umożliwiających sprawną koordynację użycia różnych rodzajów sił zbrojnych i poprawę ich efektywności zarówno na etapie przygotowania jak i zabezpieczenia działań;
2) konsekwentne traktowanie systemu obronnego państwa jako połączonych, ściśle ze sobą zależnych i nawzajem się uzupełniających działań w sferze politycznej, ekonomicznej i militarnej;
3) zmniejszenie ogólnej liczebności sił zbrojnych;
4) podział sił zbrojnych na kategorie według przeznaczenia i stopnia gotowości bojowej z wyeksponowaniem konieczności posiadania części sił w stałej gotowości do użycia z jednoczesnym wydłużeniem czasu osiągnięcia gotowości przez inne jednostki;
5) dążenie do poprawy mobilności armii, zdolności przerzutu wojsk zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej;
6) wysoka troska o operacyjne przygotowanie teatru działań;
7) konsekwentne wdrażanie nowych technologii z szerokim zastosowaniem informatyzacji we wszystkich praktycznie dziedzinach funkcjonowania sił zbrojnych;
8) podejmowanie szerokiego spectrum działań optymalizujących struktury i funkcjonowanie sił zbrojnych poprzez:
   - zmniejszenie liczby poziomów, ilości i liczebności organów dowodzenia;
   - rozdzielenie funkcji planistycznych od wykonawczych;
   - rozdzielenie funkcji wszechstronnego zabezpieczenia od operacyjnej;

---

[22] J. Flis, *Wnioski z dotychczasowych prac nad koncepcją wsparcia narodowego (terytorialnego) [w:] Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych,* Warszawa 2001, s. 54-55.

- koncentrację funkcji zabezpieczających w jak najmniejszej liczbie organów;
- centralizację dystrybucji i środków od decydenta do bezpośredniego użytkownika z pominięciem szczebli pośrednich;
- rezygnację przez siły zbrojne z funkcji, które mogą realizować na ich rzecz inne organizacje;
- obsadzanie przez wojskowych tylko tych stanowisk, na których bezwzględnie wymagane jest wojskowe przygotowanie specjalistyczne;
- wzrost profesjonalizacji armii z jednoczesnym „uzupełnieniem" szeregu stanowisk.

Powyższe wnioski stanowiły zasadnicze przesłanki wytyczające kierunki przebudowy sił zbrojnych RP, w tym systemu dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym w ramach narodowego systemu wsparcia. Z punktu widzenia przygotowania wojskowych organów zarządzania HNS szczególnie ważne są koncepcje zmierzające do utworzenia Dowództwa Połączonych Operacji i Połączonego Dowództwa Wsparcia, a więc do zdecydowanego rozdzielenia funkcji operacyjnych i zabezpieczających SZ.

Dowództwo Połączonych Operacji przeznaczone będzie do wykonywania zadań w zakresie[23]:

- realizacji postanowień dyrektywnych naczelnych organów kierowania obronnością państwa i sojuszniczych w zakresie działań militarnych, określenia potrzeb ich wszechstronnego zabezpieczenia oraz organizacji współdziałania z dowództwami sojuszniczymi;
- organizacja i prowadzenie połączonych operacji trzech rodzajów sił zbrojnych w układzie narodowym, w warunkach prowadzenia konfliktu na terenie kraju i uzyskania uprawnień do dowodzenia operacyjnego od wyższego dowództwa sojuszniczego;
- współuczestnictwa w planowaniu użycia SZ w systemie sojuszniczym.

---

[23] W. Kubiak, *Założenia systemu dowodzenia SZ RP, [w:] Kierunki przebudowy* ..., op. cit., s. 66.

Jest to rozwiązanie zbieżne z kierunkami rozwoju systemów dowodzenia w państwach NATO.

W celu zarządzania szeroko rozumianym wsparciem narodowym (w tym HNS) uzasadnione jest utworzenie odrębnego organu wykonawczego ministra obrony narodowej[24]. Rolę tę może spełniać Połączone Dowództwo Wsparcia jako jednostka organizacyjna MON właściwa w zakresie organizacji i zarządzania procesami związanymi z funkcjonowaniem części systemu obronności państwa, w tym części zadań wspólnych dla całych sił zbrojnych na obszarze kraju i wykonywanych wspólnie lub w ścisłym współdziałaniu z rządową administracją terenową oraz lokalnymi władzami samorządowymi.

Jego podstawowe funkcje to[25]:

- organizacja i zarządzanie systemem obrony terytorialnej;
- organizacja i zarządzanie logistyką stacjonarną;
- koordynacja wykonywania w skali państwa zadań wynikających z roli „Państwa-Gospodarza", przypisanych ministrowi obrony narodowej;
- zabezpieczenia transportu oraz przemieszczania wojsk własnych i sojuszu;
- koordynacja i wykonawstwo zadań z dziedziny infrastruktury obronnej;
- administrowanie rezerwami;
- organizacja i realizacja części zadań z dziedziny obrony przed bronią masowego rażenia i ratownictwa technicznego;
- wykonywanie zadań na rzecz rozbudowy oraz utrzymania stacjonarnej infrastruktury łączności i informatyki.

Utworzenie Połączonego Dowództwa Wsparcia spełniającego rolę centralnego (krajowego) organu w zakresie HNS jest rozwiązaniem pożądanym, wymagającym jednak daleko idących posunięć organizacyjnych. Niewątpliwym atutem tej koncepcji jest możliwość integracji działań w ramach HNS, wykraczających poza sferę logistyki i pełnienie roli przedstawiciela MON upoważnionego do współpracy i koordynacji działań cywilnych resortów

---

[24] J.Flis, *Przesłanki tworzenia systemu wsparcia narodowego (terytorialnego) [w:] Myśl Wojskowa 3/2001, s.12-13.*

[25] Tamże.

wydzielających siły i środki w ramach HNS. Zakłada się, że Połączonemu Dowództwu Wsparcia będą podlegały organy terenowe – dowództwa okręgów wojskowych i Wojewódzkie Sztaby Wojskowe. Zdaniem wielu ekspertów obecny podział kraju na dwa okręgi wojskowe utrudniać będzie koordynację działań cywilno-wojskowych w ramach HNS. Wynikają one przede wszystkim ze zbyt dużej rozpiętości kierowania podmiotami wojskowymi (zbyt duża liczba podległych jednostek) oraz konieczność utrzymania stałej współpracy z licznymi przedstawicielami sektora cywilnego. Stąd też celowe jest rozważenie utworzenia pięciu obszarów wsparcia, których dowództwa rozmieszczone byłyby w miastach siedzibach „starych" okręgów wojskowych – KRAKÓW, WROCŁAW, WARSZAWA, BYDGOSZCZ i powierzenie roli dowództwa wsparcia Dowództwu Garnizonu Warszawa.

Głównym dysponentem sił i środków angażowanych w procesie HNS i najważniejszym poziomem wykonawczym jest OW. Wynika to z podporządkowania terenu terytorialnemu organowi dowodzenia wszystkich jednostek ogólnowojskowych, logistycznych i RW – nie wchodzących w skład wojsk operacyjnych.

W obecnej strukturze OW (zał. 3) funkcjonuje Oddział Zabezpieczenia Funkcji „Państwa-Gospodarza". Oddział ten nie przejmuje wszystkich zadań związanych z realizacją zadań HNS przez dowództwo okręgu. Jego rola będzie polegała na koordynowaniu działań pozostałych komórek organizacyjnych OW w ramach HNS. Innymi słowy organ ten pełni rolę wiodącą w dziedzinie HNS, ukierunkowującą pracę pozostałych komórek okręgu; wszystkie bowiem komórki organizacyjne OW – jako najważniejszego organu wykonawczego – partycypują w zakresie wsparcia w ogóle, w tym HNS – stosownie do ich właściwości (działalności merytorycznej). Wobec powyższego należy stwierdzić, że główne zadanie (misja) Oddziału Zabezpieczenia „Państwa-Gospodarza" sprowadza się do **inicjowania, skupiania i integrowania działań** dowództwa i sztabu OW, udzielania pomocy i nadzorowania pracy

wyspecjalizowanych pionów i komórek w zakresie działalności mieszczącej się w HNS.

Rolę pomocniczą w realizacji wojskowych zadań HNS spełniają **WSzW**, które dysponują jedynie pododdziałami ochrony obiektów. Z drugiej jednak strony będzie na nich spoczywała **główna rola w integrowaniu działań** cywilno-wojskowych na rzecz wojsk sojuszniczych. Wojewódzkie Sztaby Wojskowe są bowiem jedynymi – w świetle ustawy o powszechnym obowiązku – przedstawicielami MON, reprezentantami interesów sił zbrojnych wobec administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego. Ponadto szefowie WSzW są członkami organów kolegialnych wojewodów, co sprzyja (ułatwia) utrzymywanie stałej współpracy z kierownikami administracji zespolonej i niezespolonej, realizującym zadania obronne, w tym zadania na rzecz wojsk własnych i sojuszniczych.

Z powyższego wynika, że WSzW powinny:

- po pierwsze – koordynować i integrować wysiłki sił wojskowych dyslokowanych lub działających na obszarze województwa; głównie Rejonowych Baz Materiałowych, Rejonowych Warsztatów Technicznych, Rejonów Leczniczych, Rejonowych Zarządów Infrastruktury, jednostek organizacyjnych ŻW, Wojskowych Komend Transportowych, Tymczasowych Rejonów Przeładunkowych oraz jednostek podporządkowania okręgowego – BOT, psap, bopchem, które wykonują zadania w rejonie odpowiedzialności WSzW;
- po drugie – organizować wzajemne zabezpieczenie bojowe i logistyczne wymienionych jednostek, także w wykorzystaniem pomocy cywilnej;
- po trzecie – koordynować działania cywilne na rzecz HNS. Wojewódzkie Sztaby Wojskowe są szczególnie predysponowane do tej roli ponieważ województwo jest podstawowym poziomem wykonawczym administracji rządowej i na tym poziomie możliwe (i konieczne) jest utrzymywanie współpracy z samorządami terytorialnymi. Można stwierdzić, że o ile wojewoda kieruje przygotowaniami obronnymi, to w sferze militarnej **szef**

**WSzW jest pomocnikiem i doradcą wojewody, pośredniczącym między wojskami i sferą cywilną.**

Struktura organizacyjna wojewódzkich sztabów wojskowych (zał. 4) została utworzona stosownie do ich zasadniczych funkcji: operacyjnych, administracyjnych i logistycznych.

Ze względu na potrzeby wynikające z HNS działania organizatorskie WSzW powinny zmierzać w następujących kierunkach:

- zapewnienie roli „pośrednika" między siłami zbrojnymi a sektorem cywilnym;
- zapewnienie zdolności do pracy w zespołach zadaniowych (stałych i doraźnych) i wsparcia WKO pod względem fachowym;
- osiągnięcie „mobilności organizacyjnej" wyrażającej się w możliwości wydzielania grup łącznikowych (rekonesansowych) obsadzania stanowisk pracy SK, udziału w komisjach likwidacji szkód i roszczeń itp.;
- zapewnienie przyjęcia na stanowiska dowodzenia przedstawicieli (grup łącznikowych) układu pozamilitarnego.

Należy zaznaczyć, że kilkuosobowa komórka logistyczna może okazać się zbyt słaba by podołać zadaniom realizowanym na rzecz wojsk sojuszniczych. Istnieje zatem potrzeba włączenia w skład sekcji logistyki (wydziału) specjalistów z dziedziny finansów, kontraktowania usług i dostaw.

Dla zapewnienia stałych, instytucjonalnych podstaw organizacyjnych w zakresie HNS celowe jest wdrożenie w całych siłach zbrojnych koncepcji powołania wyspecjalizowanych organów HNS i ujęcia ich w jeden uniwersalny, standardowy model. Nadzór nad HNS jako dziedziną działalności służbowej należałoby powierzyć zastępcom dowódców wszystkich szczebli dowodzenia (co zapewni „ogólnowojskowe" integrowanie działań), zaś rolę koordynatorów HNS i punktu kontaktowego (POC) – szefom logistyki (zał. 5).

Zastępca dowódcy wraz z szefami zainteresowanych pionów i komórek powinien wypracowywać „strategiczne" dla danej instytucji czy jednostki koncepcje i decyzje, które podlegałyby rozwinięciu i planowaniu przez grupę

roboczą złożoną z wyznaczonych specjalistów poszczególnych komórek sztabowych. Jest to jednocześnie zespół (przedstawicielstwo) reprezentujące daną instytucję w czasie konferencji z sojusznikami oraz stroną cywilną. Natomiast szczegółowe planowanie HNS i zarządzanie jego realizacją musi spoczywać – jako przedsięwzięcie „interdyscyplinarne" – na całym dowództwie (sztabie) jednostki lub instytucji, w ramach jego rutynowego składu i procedur pracy.

Przyjęcie powyższej koncepcji umożliwi utworzenie jednolitego systemu organów działających w sprawach HNS na wszystkich poziomach dowodzenia i we wszystkich jednostkach.

## 4.2. Przygotowanie wojskowych wykonawców wsparcia

Siły i środki wojskowe mogą realizować jedynie część zadań HNS. Ich rola będzie większa przy tzw. *niskim poziomie wsparcia* w czasie pokojowych działań. Natomiast w okresie kryzysu i podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego – gdy potrzebny będzie *wysoki poziom wsparcia* – wzrośnie znaczenie wykonawców cywilnych, gdyż siły wojskowe, nawet wzmocnione jednostkami mobilizacyjnymi, będą zmuszone podzielić swój wysiłek wsparcia – na rzecz wojsk własnych oraz sojuszników (HNS).

Organizacyjne przygotowanie wojskowych wykonawców wsparcia obejmuje wykorzystanie istniejących sił, modernizację (doskonalenie) struktur dla zwiększenia możliwości i zmianę dyslokacji części jednostek, sformowanie nowych jednostek.

Niewątpliwie przystosowanie wymaga czasu i nakładów finansowych. Dlatego powinno być przemyślane, racjonalne i ekonomiczne, poparte analizą kosztów, a także przewidujące alternatywne wykorzystanie sił i możliwości wojskowych lub cywilnych. Musi odpowiadać potrzebom operacyjnym (wynikającym z opracowanych planów działania) określającym dyslokację punktów przyjęcia i rejonów rozmieszczenia sojuszniczych sił wzmocnienia,

rozmieszczeniu narodowej infrastruktury logistycznej i komunikacyjnej oraz przewidywanemu rozwojowi sytuacji kryzysowych i militarnych. Nie jest więc przygotowanie sił HNS przedsięwzięciem jedynie organizacyjnym, lecz środkiem służącym osiągnięciu określonych możliwości „operacyjnych" i jako takie musi zawierać pierwiastki sztuki wojennej – z pogranicza logistyki wojskowej, taktyki rodzajów sił zbrojnych oraz taktyki rodzajów wojsk i służb. Być może jest jednym z przejawów narodzin nowej (dla nas) dyscypliny – „sztuki (wojennej) HNS"[26].

Przygotowanie wykonawców wymaga analizy aktualnego stanu posiadanych sił i środków, określenia potrzeb (co jest trudne i wymaga badań w czasie ćwiczeń) oraz zbilansowania posiadanych sił z potrzebami dla ustalenia kierunków i zakresu koniecznych przedsięwzięć organizacyjnych.

W świetle przeprowadzonych badań przygotowanie polskiej OT (terytorialnej organizacji wojskowej) do realizacji zadań HNS wymaga (zał. 6):

1) <u>w zakresie zarządzania realizacja HNS:</u>

- sformowania zespołów łącznikowych i grup tłumaczy na szczeblu OW, flotylli MW, korpusów OP i wybranych WSzW;
- sformowania nowo formowanych na cz. „W" komend lotniczych i morskich portów wyładunku (z zalążków cz. „P");
- udoskonalenia struktur komend poligonów. Należy rozważyć celowość sformowania komend rejonów rozmieszczenia wojsk NATO poza poligonami (np. na obszarach leśnych), na wypadek gdy trzeba będzie rozmieścić sojuszników poza poligonami;
- sformować rejonowe komendy OT (RKOT) do dowodzenia OT na terenach 2-4 powiatów;

2) <u>w zakresie wsparcia logistycznego HNS:</u>

- usprawnić struktury, wyposażenie i możliwości:

---

[26] Warto zauważyć, że spełnia kilka kryteriów jej wyodrębnienia, także w naukach wojskowych: jest przedmiotem badań i nauczania, ma struktury organizacyjne oraz właściwe jej sposoby działania. Więcej, z narodowego punktu widzenia jest nie tylko zespołem przedsięwzięć taktycznych, ale – może – i operacyjnych. Bo – czy sprawne przyjęcie sił wzmocnienia NATO nie jest dla Polski celem (i zadaniem) o charakterze i wymiarze operacyjnym, z pogranicza strategii wojskowej?

- rejonowych baz materiałowych (RBM);
- rejonowych (i garnizonowych) warsztatów technicznych (RWT);
- rejonów leczniczych (RLeczn);
- rejonowych zarządów infrastruktury (RZI).

Poprawić ich dyslokację. Przygotować kadrę i urządzenia techniczne do współpracy z sojusznikami (np. w zakresie konteneryzacji i paletyzacji);

– przeorganizować zintegrowaną, stacjonarną logistykę garnizonową, jednolitą na cz. „P" i „W". Poprawić wyposażenie i możliwości. Przygotować do kontraktowania dostaw i usług cywilnych;

3) w zakresie ochrony strefy tyłowej, bezpieczeństwa baz i garnizonów:

– dokończyć budowę systemu OT (terytorialnej organizacji wojskowej), który zintegrować z logistyką stacjonarną (terytorialną) oraz z działaniami żandarmerii wojskowej;
– wypracować koncepcję oraz właściwą **organizację i dyslokację sił OT do osłony strategicznej i operacyjnej kraju oraz ochrony strefy tyłowej;**
– zbudować spójny i jednolity system bezpieczeństwa wojsk ustalający dla wszystkich sztabów, instytucji i wojsk obowiązek ubezpieczania się zawsze i wszędzie;
– poprawić dyslokację oraz wyposażenie sił OT w środki łączności, przeciwpancerne i przeciwlotnicze;
– organizację, wyposażenie i wyszkolenie sił OT ukierunkować m.in. na ochronne i zaczepne zwalczanie dywersji i terroryzmu we współpracy z żandarmerią wojskową i policją;
– włączyć bazy lotnicze, porty morskie i garnizony wojsk operacyjnych RSZ **w jednolity** system OT. Ich dowództwa i komendy traktować jako elementy terytorialnego systemu dowodzenia narodowego podporządkowane funkcjonalnie szefom WSzW w trybie kierowania taktycznego (TACON);

- odbudować zaniedbany system samoobrony baz i garnizonów wojskowych do likwidacji szkód i zniszczeń po uderzeniach z powietrza i zamachach dywersyjnych, **wzorem rozwiązań nadal funkcjonujących w USA i RFN;**

4) w zakresie kierowania ruchem wojsk i transportem:
   - przeformować komendy komunikacji wojskowej (KKW) w wojskowe komendy transportowe (WKTr). Podporządkować je szefom WSzW (zintegrować z systemem OT województwa) i przybliżyć w ten sposób do cywilnych organów pozamilitarnych – zarządów dróg publicznych, policji itd.;
   - w miejsce dawnego systemu kierowania ruchem wojsk (stref, rejonów i posterunków oraz batalionów regulacji ruchu) utworzyć w każdym województwie wojskową kompanię regulacji ruchu zapewniając elastyczność (wielowariantowość) regulacji na drogach manewru wojsk lub/i drogach dowozu i ewakuacji;
   - pogłębić współpracę w tym zakresie z żandarmerią wojskową i policją;
5) w zakresie zarządzania przestrzenią:
   - poprawić uzgadnianie przydzielania rejonów rozmieszczenia wojsk i dróg w pracy komórek operacyjnych WSzW;
   - zbudować system meldowania o zajęciu terenu oraz kontroli zniszczeń w terenie;
6) w zakresie rozpoznania terytorialnego i wymiany informacji:
   - zbudować system oparty na podstawach prawnych ustalających obowiązek współpracy wszystkich organów i jednostek wojskowych oraz organów pozamilitarnych ogniw obronnych w zbieraniu i rozpowszechnianiu informacji o znaczeniu obronnym;
   - jego organizatorem i dysponentem uczynić komórki rozpoznania terytorialnego organów dowodzenia;

7) w zakresie wsparcia inżynieryjnego HNS:

- przeformować jednostki wojsk inżynieryjnych podporządkowania okręgowego organizując: brygady pontonowo-mostowe (BPont-Most), pułki saperów (psap), pułki zabezpieczenia ruchu (komunikacyjne) – pzr, tymczasowe rejony przeładunkowe (TRP);
- odbudować terytorialne siły OPBMAR – bataliony okręgowe oraz ośrodki analizy skażeń w okręgach i województwach;

8) zakresie krajowej (narodowej) współpracy cywilno-wojskowej:

- usprawnić **działania rutynowe wszystkich osób funkcyjnych WSzW i garnizonów;**
- na obszarach gdzie nie ma garnizonów wojskowych (gdzie nie są dyslokowane wojska) sformować na czas „P" zespoły łącznikowe do współpracy z władzami samorządu terytorialnego, na czas „W" sformować od nowa rejonowe komendy OT (RKOT) lub przeorganizować wojskowe komendy uzupełnień powierzając im dodatkowe zadania;

9) ochrona środowiska:

- usprawnić osłonę sanitarno-higieniczną, przeciwepidemiczną i weterynaryjną rejonów rozmieszczenia sił sojuszu i wspierających w oparciu o ogniwa wojskowe (Wojskową Inspekcję Sanitarną i odpowiednie stacje) we współdziałaniu z organami cywilnymi).

Jednocześnie dostrzega się potrzebę usprawnienia systemu militaryzacji sił cywilnych wydzielanych do HNS dla wzmocnienia, uzupełnienia i zastąpienia sił i możliwości wojskowych. Wydarzenia z 11.09.2001 r. w USA wskazują na potrzebę pogłębionego podejścia do problematyki ochrony wojsk i sił wyznaczonych do realizacji zadań HNS oraz bezpieczeństwa wojskowego organizowanego we współdziałaniu z wojskowymi i cywilnymi organami policyjnymi oraz służbami specjalnymi.

Z rozważań przedstawionych w rozdziale II wynikają następujące **wnioski**:

1. Przygotowanie systemu OT do realizacji zadań HNS powinno objąć komplementarny zespół przedsięwzięć: prawnych, doktrynalnych i organizacyjnych.
2. Celem przygotowań jest zminimalizowanie w przyszłości (podczas realizacji wsparcia) improwizacji i gorączkowego zamieszania.
3. Zakres przygotowań powinien odpowiadać zidentyfikowanym potrzebom. Należy nimi objąć to i tylko to co konieczne i niezbędne. Należy maksymalnie spożytkować już istniejące rozwiązania, siły i środki, ale jednocześnie zapewnić uniwersalność i elastyczność budowanego systemu, aby był on przydatny na wiele lat i na różne, zmienne okoliczności.
4. Podstawowym warunkiem i wymogiem racjonalności przygotowań jest wypracowanie w pierwszej kolejności głęboko przemyślanej i racjonalnej wizji państwowego systemu HNS – jego narodowego modelu, przystającego do polskich potrzeb i możliwości. Jego posiadanie umożliwi racjonalne ukierunkowanie całości przygotowań do spełnienia narodowego, sojuszniczego obowiązku „Państwa-Gospodarza".
5. Budowane struktury zarządzania HNS muszą zapewnić koordynację wszelkich narodowych przedsięwzięć planowania, przygotowania i realizacji HNS oraz integrację wysiłków cywilnych i wojskowych.
6. Kierowanie procesem HNS jest jednym z wielu aspektów systemu dowodzenia siłami zbrojnymi i kierowania obronnością i musi być realizowane w jednolitym systemie dowodzenia i kierowania. Tworzone sztabowe komórki HNS potrzebne są właśnie do koordynacji i integracji, a nie do zastąpienia lub zdublowania istniejącego systemu dowodzenia. Organizatorem wsparcia i kontaktem dla zainteresowanych powinny być na wszystkich szczeblach komórki logistyczne, gdyż wsparcie logistyczne jest w doktrynie NATO jądrem i zasadniczym aspektem HNS, choć nie jedynym.
7. Przygotowanie organów wykonawczych HNS wymaga przeformowania części dotychczasowych struktur organizacyjnych, sformowania nowych oraz zmian w dyslokacji wojsk, ale w ramach jednolitego, narodowego systemu

wsparcia wojskowego zdolnego do wsparcia zarówno wojsk NATO jak i narodowych, z wykorzystaniem identycznych lub podobnych procedur i sposobów działania sił wspierających.

Potrzebne jest zorganizowanie na zasadach militaryzacji odpowiednich sił cywilnych zdolnych do wzmocnienia sił wojskowych lub zastąpienia ich podczas realizacji zadań HNS. Posiadanie sił i środków odwodowych jest warunkiem ciągłości i niezawodności budowanego systemu w warunkach pokojowych, kryzysowych lub konfliktu zbrojnego, zapewni dostarczenie nie tylko wsparcia wcześniej zaplanowanego, ale także w trybie doraźnym. Wsparcie *ad hoc* może okazać się bowiem potrzebne, gdyż działania przeciwnika są nieprzewidywalne, może on także dążyć do zerwania (zakłócenia) wsparcia udzielanego przez „Państwo-Gospodarza". Należy się z taką możliwością liczyć i być na nią przygotowanym, albowiem w umowie o HNS państwo „gwarantuje", że zamówiona pomoc zostanie dostarczona mimo możliwych zakłóceń.

# ROZDZIAŁ III
# ZASADY I PROCEDURY REALIZACJI ZADAŃ HNS PRZEZ OT

Po określeniu – w rozdziale poprzednim – potrzeb i wymogów właściwego i koniecznego przygotowania OT do realizacji HNS treścią tego rozdziału jest przedstawienie założeń dotyczących wykonania wsparcia uprzednio przygotowanego. Będzie to swego rodzaju **wizja**[1] udziału OT w realizacji zadań HNS, obejmująca **model funkcjonalny** działania terytorialnej organizacji wojskowej sił zbrojnych na rzecz wsparcia wojsk NATO przebywających na terytorium Polski. Innymi słowy rozważania tego rozdziału zmierzają do znalezienia odpowiedzi na pytanie: *jak działać (użyć siły i środki OT) aby skutecznie wesprzeć działania sojuszników?*

Przedstawione poniżej rozważania rozwijają a właściwie uszczegóławiają treści ogólnych założeń organizacji i funkcjonowania OT w realizacji zadań HNS wypracowanych w poprzednich rozdziałach, wyjaśniają i opisują – *kiedy, co, kto i jak?* powinien czynić, aby system OT spełnił przypisaną mu misję i zadania.

## 1. Okresy i zakres udzielanego wsparcia

Kolejność rozważań nad realizacją zadań HNS wyznaczać muszą sekwencje działań wspieranych sojuszników.

Współczesna doktryna NATO wyrażona w mającej zasadnicze znaczenie publikacji AJP-019b)[2] wyróżnia trzy fazy prowadzenia operacji sojuszniczych. Pierwszą jest **faza początkowa** *(Initial)* obejmująca **przyjęcie i wprowadzenie wojsk do rejonu operacji**. Druga, to **faza podtrzymywania** *(Sustainment)* **działań (i wojsk)** zmierzających do osiągnięcia celu operacji. **Faza trzecia –**

---

[1] W nauce o polityce (politologii), tą część (funkcję) nauki określa się mianem funkcji prognostycznej „umożliwiającą przewidywanie i kształtowanie przyszłości" [w:] *Leksykon politologii,* Wrocław 1997, s. 306.

[2] Zob. jej polską, narodową wersję wdrożeniową *Operacje Połączone,* Szt. Gen, wewn. 3/20/2001, Warszawa 2001, s. 3-1.

**przejścia** *(Tranzition)* to stabilizowanie sytuacji po zakończeniu działań i wyprowadzenie wojsk z obszaru operacji oraz przemieszczenie ich do krajów macierzystych. Inaczej przedstawione trzy fazy można określić jako przygotowanie sił, prowadzenie operacji i działania po jej zakończeniu[3]. Fazy występują kolejno i są wzajemnie zależne, przy czym przygotowanie sił ma znaczenie zasadnicze, albowiem warunkuje rozpoczęcie całej operacji. Odpowiednio do faz działania wspieranych wojsk wyróżnić należy **trzy okresy realizacji zadań HNS** przez OT „Państwa-Gospodarza":

- okres pierwszy HNS: wsparcie przyjęcia i rozwijania wojsk;
- okres drugi HNS: wparcie przebiegu operacji;
- okres trzeci HNS: wsparcie wyprowadzenia wojsk z obszaru operacji po jej zakończeniu (zał. 7).

Różnią się one celem podejmowanych działań i właściwościami. Jednocześnie można w nich wyróżnić przedsięwzięcia (grupy, rodzaje przedsięwzięć), które mają charakter stały i rutynowy, co oznacza, że występują (przejawiają się) we wszystkich okresach procesu HNS i są dlań uniwersalne i charakterystyczne (typowe) zarazem.

Wyniki badań przeprowadzonych w etapie 1. oraz dodatkowe studia nad literaturą amerykańską[4] i niemiecką[5] pozwalają (sugerują wręcz) zaliczyć do nich (zał. 8):

- zarządzanie realizacją HNS;
- wsparcie logistyczne *(Combat Service Support);*
- zapewnienie bezpieczeństwa baz i garnizonów w strefie tyłowej;
- kierowanie ruchem wojsk i transportem;
- zarządzanie przestrzenią;
- rozpoznanie terytorialne i wymianę informacji;
- wsparcie inżynieryjne;

---

[3] Taką klasyfikację przedstawia wydawnictwo AJP-3 *Operacje Połączone Sojuszu.*
[4] FM 63-3: *Corps Support Command*, Washington 1993, rozdz. 1, s. 42-47.
[5] HDV 100/500: *Nationale Territoriale Aufgaben,* Bonn 1997, p. 1017.

– współpracę cywilno-wojskową (CIMIC);
– ochronę środowiska.

Tym samy wypada zgodzić się z poglądem amerykańskim, że [HNS – przyp. H.Sz.] *„może obejmować pomoc w niemal każdym aspekcie dotyczącym podtrzymywania zdolności do działań”*[6].

## 2. Wsparcie przyjęcia i rozwijania wojsk NATO

Zdolność do przyjęcia i rozwinięcia sojuszniczych sił wzmocnienia jest jednym z zasadniczych wyzwań sztuki wojennej NATO, albowiem warunkuje szybkie zwiększenie obecności wojskowej Sojuszu w rejonie kryzysowym, co może powstrzymać zamiary potencjalnego przeciwnika, demonstruje własne zdecydowanie i umożliwia (warunkuje) dalsze działania wojskowe.

Sojusznicza doktryna AJP-3 *Operacje Połączone Sojuszu* zalicza przygotowanie sił do głównych obowiązków dowódców NATO (Dowódcy Strategicznego i Dowódcy Sił Połączonych) oraz państw wydzielających siły – w tym państwa gospodarza. Istotne elementy fazy przygotowawczej stanowią m.in.:

– utworzenie i ochrona infrastruktury komunikacyjnej;
– koordynowanie rozwijania sił;
– rozbudowa sił;
– ich ochrona i bezpieczeństwo[7].

Ponadto doktryna uznaje przygotowanie warunków i rozwijanie sił za podstawę sukcesu operacji i przedsięwzięcie o fundamentalnym znaczeniu. Taką też – odpowiednio – rolę spełniać będzie wkład (pomoc) sił OT „Państwa-Gospodarza”.

---

[6] FM 100-16: *Army Operational Support*, Washington 1995, s. 15-10.
[7] AJP-3: *Operacje Połączone Sojuszu,* Wojskowa Komisja Normalizacyjna, Warszawa 2001, p. 4003.

**Proces przyjęcia i rozwijania sił**[8] (ang. *RSOM – Reception, Staging and Onward Movement)* składa się z powiązanych ze sobą przedsięwzięć, przekształcających przybywający w obszar operacji personel i materiały w siły zdolne spełnić stawiane przed nimi wymagania operacyjne. Jest więc RSOM **środkiem** przygotowania sił NATO do stojących przed nimi działań.

Potrzeba tego typu przedsięwzięć wynika ze „składkowego" charakteru sojuszniczych i wielonarodowych sił wyznaczanych do określonych misji oraz z ograniczonych możliwości, będących następstwem redukcji wojsk. Przybywające wojska wymagają uporządkowania po transporcie, przemieszczenia do rejonów ześrodkowania oraz włączenia w skład określonych związków (zintegrowania ich z przyjętym systemem dowodzenia), ewentualnego doszkolenia i zgrania (zał. 9).

Przemieszczenie wojsk, choć koordynowane przez dowódców NATO, jest zadaniem narodowym państwa wysyłającego wojska. Dowódcy NATO i „Państwo-Gospodarz" zobowiązani są do zorganizowania punktów przyjęcia przybywających wojsk i odpowiedniego ich zabezpieczenia.

Możliwości użytkowanej infrastruktury RSOM gospodarza będą wynikały z:

a) **możliwości organizacyjnych** jednostek wojskowych i podmiotów cywilnych „Państwa-Gospodarza" oraz jednostek NATO zabezpieczających (obsługujących) punkty węzłowe;

oraz

b) **możliwości fizycznych** (wydajności) portów, stacji i sieci komunikacyjnej.

Konkretne **możliwości (wydolność) punktów przyjęcia** – lotnisk oraz portów za- i wyładowczych – będą zależały od ich charakterystyki, organizacji pracy i obsługi, powierzchni wydzielonej na rozładunek/załadunek i wyczekiwania nań, przepustowości dróg do- i wylotowych oraz skuteczności kontroli ruchu.

---

[8] Ściślej: przyjęcia, formowania kolumn i dalszego marszu.

Na przepustowość (przerób) portów, lotnisk i stacji kolejowych wpłyną zdolność przyjęcia (opróżnienia środków transportu z sił i środków w czasie, np. z samolotu – 2 godziny, ze statku 2-3 dni[9]) oraz zdolność oczyszczenia obiektu z wyładowanych wojsk i wyposażenia. Inaczej punkty węzłowe będą stawały się ociężałe i niezdolne do przyjmowania/wysyłania sił w wymaganym reżimie.

Z doświadczeń amerykańskich wynika, że dowództwo brygady (wraz z pododdziałami zabezpieczenia powinno „przejść" przez porty (stacje) wyładunku w ciągu 4. a dywizji – 12 dób.

Pierwsza brygada może przybyć i rozmieścić się w rejonie ześrodkowania w czasie ok. 15 dób, natomiast dwie ciężkie dywizje w terminie do 30. Przybycie dodatkowych sił wsparcia i zapasów może zająć kolejnych kilkanaście dób[10].

Realizacja przedstawionego harmonogramu warunkuje udostępnienie przybywającym wojskom kilku portów (APOD i SPOD).

Wojska sojusznicze mogą przybyć drogą powietrzną, morską i/lub lądową.

W świetle doświadczeń historycznych najwięcej wojsk przewożonych było w przeszłości transportem powietrznym, z kolei większość wyposażenia podróżowała drogą morską. W wojskach amerykańskich 90 procent wszystkich ładunków było transportowane drogą morską, a pozostałe 10 procent transportem lotniczym[11]. W warunkach polskich siły wzmocnienia z Europy Zachodniej przybyć mogą także po drogach i transportem kolejowym[12].

Warto zauważyć, że sposób przemieszczania/transportowania sił i środków może ulegać zmianie, np. wewnątrz lub pomiędzy określonymi punktami i/lub rejonami.

---

[9] Zob. FM 100-17-3, op.cit., p. 3-8.
[10] Por. FM 100-17-3, op.cit., p. 1-4 I n.
[11] FM 100-17-3, op. cit.
[12] Zob. *Obrona terytorialna w realizacji zadań państwa gospodarza. Studium analityczne część I,* Warszawa 2000, s. 152.

W rozważaniach nad infrastrukturą RSOM oszacować należy jej rozmieszczenie, a także możliwości wynikające ze stanu sił i środków ją obsługujących (tabela).

Punkty węzłowe tworzy się w miejscach rozpoczęcia ruchu, przetwarzania na inny sposób (środek) transportu lub w miejscach zakończenia ruchu. Według naszych sojuszników do wydajnej pracy punktów przyczyniają się: dobra dokumentacja i obieg informacji, skuteczna kontrola ruchu i odpowiednia pojemność punktów/rejonów zbiórki/wyczekiwania.

**Tabela: Elementy kompleksowej oceny infrastruktury dla potrzeb RSDM**

| SIEĆ INFRASTRUKTURY | SIŁY I ŚRODKI / ZASOBY |
|---|---|
| lotniska<br>porty morskie<br>drogi<br>szlaki kolejowe<br>mosty<br>tunele<br>terminale za- i wyładowcze<br>magazyny<br>rurociągi | samoloty<br>statki<br>samochody: na<br>możliwości rozładunkowe<br>HNS<br>kontraktorzy<br>wyposażenie:<br>- sprzęt do za- i rozładunku;<br>- opakowania<br>personel wojskowy i cywilny (instytucji rządowych i firm) |

*Ź r ó d ł o:* JP 4-01.8: *Joint Tactics, Techniques and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement and Integration*, Washington 2000, rys. III-3.

Za organizację obszaru operacji, a więc także za **wybór punktów przyjęcia** (lotnisk, portów i stacji kolejowych – APOD, SPOD i RHOD) oraz rejonów rozmieszczenia wojsk (pośrednich dla porządkowania wojsk i wyjściowych) odpowiada Dowódca Sił Połączonych, przy czym – co należy

podkreślić – ma obowiązek konsultowania się przy tym z właściwymi organami „Państwa-Gospodarza".

Dowódca CJTF organizuje dla RSOM:

- dowodzenie, kierowanie i rozpoznanie;
- ochronę sił;
- struktury wsparcia;

a ponadto:

- wsparcie „Państwa–Gospodarza";
- kontraktowanie dostaw i usług (uzupełniających HNS)[13].

Z kolei „Państwo-Gospodarz" powinno:

- informować o posiadanych zasobach i możliwościach;
- udostępnić lotniska, porty i stacje kolejowe (zapewnić ich funkcjonowanie);
- udostępniać drogi i szlaki kolejowe, ograniczać na nich ruch narodowy;
- udostępnić tereny jako rejony zbiórki i rozmieszczenia oraz place ćwiczeń i poligony;
- udostępnić tereny i infrastrukturę dla przygotowania baz logistycznych;
- dostarczyć zaopatrzenie i różnorodne usługi;
- zapewnić łączność, ochronę, obronę przeciwlotniczą i przed bronią masowego rażenia;
- zakontraktować z firm cywilnych środki transportowe (samochody, autobusy, ciągniki, cysterny) oraz sprzęt za- i wyładowczy, a także odpowiednich pracowników.

Zasadnicze znaczenie dla wsparcia procesu przyjęcia wojsk w obszarze operacji mają porty lotnicze i morskie.

**Lotnicze porty wyładunku** *(Air Ports of Debarkation – APOD)* są portami wyładowania przemieszczanych sił NATO. Lotniska mogą być przez „Państwo-Gospodarza" ograniczone jedynie do użytku wojskowego albo mogą dzielić działalność wojskową z cywilną. W drugim przypadku funkcjonowanie

---

[13] Zob. JP4-01.8, op.cit., rys. I-5.

portu należy dodatkowo koordynować z użytkującymi go agencjami rządowymi i firmami cywilnymi.

Typową (modelową) strukturę APOD przedstawiono w zał. 10.

Port lotniczy w rzeczywistości wykorzystywany jest wspólnie przez siły powietrzne i wojska lądowe (zał. 11). Pierwsze odpowiadają za kontrolę ruchu powietrznego, obsługę samolotów i rozładowanie ich z żołnierzy i sprzętu na rampie (płycie lotniska). Z kolei wojska lądowe odpowiadają za przyjęcie i uporządkowanie wojsk, a następnie ich wyprowadzenie na zewnątrz lotniska oraz za naziemne zabezpieczenie lotniska, głównie za kompleks spraw dotyczących bezpieczeństwa i kontroli ruchu lądowego – wewnątrz oraz na zewnątrz lotniska, np. przy przemieszczaniu wojsk do punktów zbiórki (rejonów wyczekiwania) (zał. 12). Część związanych z tym przedsięwzięć może i powinna być realizowana przez siły OT. Wymaga to wyznaczenia przy komendancie lotniska oficera odpowiedzialnego za sprawy lądowej OT. Powinien on współpracować z zespołem zabezpieczenia przekroczenia granicy, komendą ochrony lotniska, szefami (kierownikami, komendantami, dowódcami) elementów struktury portu, dowódcami lądowych jednostek zabezpieczenia portu (obrony przeciwlotniczej, wojsk inżynieryjnych, obrony przeciwchemicznej, logistyki, kierowania ruchem), terytorialnych organów dowodzenia OT oraz organów kierowania pozamilitarnych ogniw obronnych zarządzających otoczeniem portu a także dowódcami przybywających jednostek wojskowych NATO.

Obsługa APOD może mieć skład narodowy lub wielonarodowy. Wtedy odpowiedni dowódca NATO (odpowiedzialny za RSOM) może wyznaczyć „natowskiego" komendanta portu, któremu podporządkowuje się odpowiednie osoby funkcyjne państwa-gospodarza.

**Morskie porty wyładunku** *(Sea Ports of Debarkation – SPODs)* należą do drugiego rodzaju punktów przyjęcia, ale – być może[14] - bardziej ważnego

[14] Z braku narodowych doświadczeń autor nie ma jeszcze wyrobionego zdania na ich rolę i znaczenie w procesie HNS w warunkach polskich.

z powodu ich ogromnej przepustowości (potencjału rozładunkowego). SPOD otrzymuje przemieszczane wojska przez rozładowanie (wyokrętowanie) ich wyposażenia i zapasów ze statków transportowych.

Działanie portu morskiego jest podobne do lotniska: rozładowuje się statek, jego ładunek przewozi się do rejonu wyczekiwania – i wtedy opróżnia się port. Następnie wyokrętowane jednostki przemieszcza się do rejonu ześrodkowania (uporządkowania) wojsk albo bezpośrednio do taktycznych rejonów ześrodkowania. Ruch z portu jest kontrolowany przez elementy kontroli ruchu i musi być włączony w jednolity plan transportu i ruchu wojsk w obszarze operacji. Działania dla opróżnienia portu mogą włączać jeden lub więcej sposobów ruchu: drogowy, kolejowy, wodny – przybrzeżny lub/i śródlądowy.

Modelową strukturę SPOD przedstawiono w zał. 13.

Port morski spełnia szereg funkcji:

- wyokrętowania ładunku, jego udokumentowania (dokonanie odprawy granicznej) i wyprowadzenia poza port;
- obsługi statków;
- koordynacji ruchu statków;
- koordynacji ruchu przybywających wojsk;
- zarządzania rejonami wyczekiwania wyokrętowanych wojsk;
- zabezpieczenia logistycznego przybywających wojsk w czasie ich pobytu w kompleksie portowym;
- zapewnienia bezpieczeństwa portu (w tym od strony redy) oraz ochrony przebywających w nim wojsk.

Odpowiedzialność za realizację przedsięwzięć dzielona jest pomiędzy wielu wykonawców – kapitanat portu, przedstawicieli NATO, jednostki zabezpieczenia z marynarki wojennej i logistyki wojsk lądowych, wojska OT oraz firmy cywilne.

W celu skoordynowania wspólnych działań można utworzyć w SPOD dwa zespoły: działań portowych oraz wsparcia działań portowych. Zadaniem pierwszego będzie przyjmowanie przybywających jednostek i przygotowanie

ich w rejonie wyczekiwania do opuszczenia portu, w tym uzupełnienia ewentualnych braków w wyposażeniu. Zadanie zespołu drugiego sprowadza się do wszechstronnego zabezpieczenia jednostek zapewniających funkcjonowanie portu. Zespoły mogą mieć skład narodowy (z sił państwa-gospodarza) lub wielonarodowy.

SPOD może otrzymać „natowskiego" komendanta.

Odpowiedzialność za ochronę i bezpieczeństwo portu dzieli się pomiędzy OT marynarki wojennej i lądową. Marynarka zapewnia ochronę od morza i w basenach portowych, natomiast ubezpieczenie od strony lądu organizują lokalne jednostki OT we współdziałaniu z żandarmerią i policją.

Istotny element przygotowania stanowi **porządkowanie wojsk.** Proces ten polega na zebraniu, utrzymywaniu i organizowaniu przybywającego personelu i wyposażenia dla stworzenia z nich jednostek zdolnych do udziału w walce. Obejmuje zatem ponowne połączenie ze sprzętem podzielonej na czas transportu jednostki, załadowanie należnego jej zaopatrzenia i planowanie dalszego ruchu, a także – co należy podkreślić – zapewnienie na ten czas wyżywienia i warunków bytowania dla personelu.

Wystawienie (uporządkowanie) wojsk następuje w Wysuniętej Bazie Ześrodkowania *(Forward Mounting Base – FMB)* lub Wysuniętej Bazie Operacyjnej *(Forward Operating Base – FOB)*[15]. Organizuje się je, albowiem – jak uczy doświadczenie zebrane przez naszych sojuszników – może w czasie przemieszczania dochodzić do zakłóceń spowodowanych przybyciem personelu przed jego wyposażeniem lub wyposażenia przed sprzętem, a przez to do opóźnienia ich połączenia. W armii amerykańskiej przyjmuje się standardowo, że jednostkę wielkości batalionu wystawia się (porządkuje) w czasie nie dłuższym niż dwa dni[16].

**Rejony ześrodkowania wojsk** lokalizuje się w obszarach mających dogodne połączenia z APOD i SPOD oraz liniami komunikacyjnymi *(Lines of*

---

[15] Zob. AJP-3, op.cit., p. 4015 I 4016.

[16] FM 100-17-3, op.cit., p. 4-3. Personel i wyposażenie dla jednego batalionu może być transportowane nawet na kilkunastu statkach!

*Communications - LOCs)* wiodącymi do wyznaczonych rejonów wyjściowych (TAA) do operacji.

Rejony – wybierane w uzgodnieniu z właściwymi władzami gospodarza – powinny mieć wystarczającą przestrzeń dla rozmieszczenia wojsk oraz innych, niezbędnych dla realizacji przewidywanych przedsięwzięć elementów: parkowania pojazdów, obsługi, przestrzelania broni i treningów (zał. 14).

Dlatego przy wyborze miejsc – rejonów rozmieszczenia wojsk należy rozpatrzyć warunki kwaterowania, dostęp do źródeł wody, warunki higieniczne i opiekę zdrowotną. W miejscach parkowania pojazdów trzeba zapewnić warunki dogodnej wymiany części uszkodzonych w tranzycie, malowania wyposażenia, tankowania paliwa, ładowania zapasów, a także sprawdzenia napędu pojazdów w jeździe próbnej.

Powinnością i prawem władz gospodarza jest udział w typowaniu rejonów, natomiast obowiązkiem – tworzenie warunków dla działań sił sojuszniczych (dostarczenie HNS).

Wsparcie będzie polegało na zdefiniowaniu potrzebnych i możliwych do zrealizowania usług, określeniu i wytypowaniu sił i środków przeznaczonych do ich wykonania, monitorowaniu realizacji zaplanowanych przedsięwzięć i niwelowaniu ewentualnych zakłóceń.

Organizatorami HNS w rejonach ześrodkowania oraz ich zewnętrznej ochrony będą dowództwa okręgów wojskowych, wojewódzkie sztaby wojskowe, komendy poligonów i dowództwa (komendy) garnizonów, natomiast wykonawcami określonych przedsięwzięć podległe im jednostki (siły i środki) współdziałające z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi oraz podmiotami gospodarczymi (producentami).

Realizowane przez nie działania należy postrzegać kompleksowo i organizować je w ramach działań tyłowych wojsk NATO.

## 3. Wsparcie przebiegu operacji – realizacja HNS w działaniach tyłowych wojsk NATO

Dowódca sił NATO będzie koncentrował uwagę i działanie podległych wojsk na trzech podstawowych funkcjach operacyjnych:

1) przygotowaniu przestrzeni obszaru operacji w sposób, który pozwoli osiągnąć cele podejmowanych działań;
2) prowadzeniu operacji (niekoniecznie oznaczającej walkę zbrojną) – najlepiej na własnych warunkach i w wybranym przez siebie miejscu i czasie;
3) oszczędzaniu i ochronie zdolności bojowych wojsk.

Spełnienie tych wymogów (podstawowych warunków prowadzenia operacji) jest **niemożliwe bez zintegrowania (połączenia) aktywności sił NATO z działaniami innych podmiotów obecnych w obszarze operacji,** które w roli uczestników lub obserwatorów mogą aktywnie lub pośrednio wpływać na jej przebieg.

Działań militarnych nie można współcześnie prowadzić w izolacji. Zachodzi **potrzeba uzgodnienia wysiłków militarnych, cywilnych, ekonomicznych i humanitarnych** – na wszystkich szczeblach – między siłami NATO, władzami „Państwa-Gospodarza" oraz organizacjami pozarządowymi. Należy przy tym podkreślić, że przedmiotem nieustannej troski dowódców pozostają warunki bytowania i los miejscowej ludności, nierozerwalnie związane z charakterem i przebiegiem realizowanej przez NATO misji.

Przedstawione problemy nie stanowią zatem osobnego zagadnienia, które można traktować oddzielnie lub w oderwaniu od przebiegu operacji, gdyż są jej integralną częścią. Więcej, sukces operacyjny będzie często zależał od cywilnego i wojskowego wsparcia udzielanego przez narody zamieszkujące obszar operacji[17].

---

[17] AJP-3, op.cit., s. 97-98.

Dostarczenie wsparcia – realizacja zadań HNS – stanowi składową przedsięwzięć realizowanych w ramach działań tyłowych wspieranych wojsk. Ich **celem** jest **zabezpieczenie swobody manewru i ciągłości działań.**

Z perspektywy wspieranych wojsk **działania tyłowe** obejmują cztery podstawowe **funkcje:** podtrzymywanie zdolności do działań, bezpieczeństwo obszaru tyłowego i baz (garnizonów), kontrolę ruchu i zarządzanie przestrzenią (zostaną one omówione w dalszej części pracy). Wszystkie funkcje są powiązane ze sobą. W czasie planowania lub realizacji jednej z nich dowódcy i sztaby muszą rozważać także pozostałe funkcje, aby zsynchronizować wspólne działania. Ta synchronizacja jest podstawowym obowiązkiem dowódcy strefy tyłowej (obszaru, rejonu) i jego podwładnych[18].

**Strefa tyłowa** (tylna[19]) jest wyznaczona przez dowódcę NATO (dowódcę Sił Połączonych) w granicach obszaru operacji dla ułatwienia działań i ochrony infrastruktury i sił wspierających wojska NATO (zał. 15). (Jednym z istotnych powodów jej organizowania jest zagrożenie sił i urządzeń nowoczesnymi systemami rażenia, ale też i działaniami asymetrycznymi, np. terroryzmem – zał. 16).

Z reguły wyznaczony jest także koordynator (dowódca) strefy (*Joint Rear Area Commander – JRAC)*, którym może być (ale nie musi) jeden z dowódców komponentów (np. lądowego) albo szef jego logistyki[20]. JRAC organizuje wsparcie w zakresie rozpoznania i kontrwywiadu, jak również pewną i bezpieczną łączność ze wszystkimi siłami działającymi w strefie lub pokonującymi ją tranzytem. Organizowane przez niego działania tyłowe – wg źródeł amerykańskich[21] obejmują:

- bezpieczeństwo;
- łączność;
- rozpoznanie;

---

[18] FM 100-16: *Army Operational Support,* Washington 1995, s. 15-0.
[19] Oficerowie polskiego Sztabu Generalnego sugerują termin „strefa tylna" – zob. *Koncepcja funkcjonowania logistyki w strefie tylnej,* SG WP – Generalny Zarząd Logistyki, Warszawa 2001.
[20] ATP-3.2: *Doktryna działania komponentu lądowego (projekt),* marzec 2000, p. 223.
[21] JP 3-10: *Joint Doctrine for Rear Area Operations,* Washington 1996, s. VII.

- podtrzymywanie zdolności do działań;
- zarządzanie terenem;
- kontrolę ruchu;
- rozwój infrastruktury;
- HNS.

Bliższa nam doktryna NATO w dokumencie ATP-3.2 podaje, że „działania tyłowe" związane są ze wsparciem, zachowaniem zdolności bojowej oraz bezpieczeństwem i ochroną wojsk. Są więc pojęciem znacznie szerszym niż „zabezpieczenie logistyczne" i obejmują następujące **przedsięwzięcia**[22]**:**

- kierowanie zaopatrywaniem, wzmocnieniem wojsk oraz odtwarzaniem zdolności bojowej wojsk i ich przemieszczaniem;
- ześrodkowanie, przemieszczanie i ochronę odwodów lub kolejnego rzutu sił;
- przemieszczanie się wojsk poza strefą działań bojowych;
- HNS;
- organizację bezpieczeństwa i ochrony baz;
- organizację dróg zaopatrywania i ewakuacji;
- wsparcie i ochronę ludności i obiektów cywilnych;
- współpracę cywilno-wojskową (CIMIC), w tym z władzami narodowymi.

Przedstawione poglądy amerykańskie i NATO w rzeczywistości różnią się formą, a nie treścią opisywanych zadań.

Ponieważ brak jest w Sojuszu dokumentów opisujących zasady i procedury działania organów i sił „Państwa-Gospodarza" w realizacji zadań HNS[23] występuje konieczność wypracowania własnych, narodowych.

## 3.1. Wsparcie logistyczne

Pomoc w zakresie logistyki stanowi zasadniczy, ale nie jedyny aspekt wsparcia udzielanego przez „Państwo-Gospodarza". Jego celem jest

---

[22] ATP-3.2, op.cit., p. 108d.

[23] Nie spełnia przecież takiej roli AJP-4.5: *Sojusznicza doktryna i procedury połączonych sił w zakresie HNS.* Częściowo omawia je STANAG 2079: *Rear Area Security and Rear Area Damage Control,* unacześniony w 1985 roku.

zwiększenie (uzupełnienie) możliwości logistyki organicznej wojsk NATO. Zwiększenie, a nie zastąpienie – albowiem każde wojska ekspedycyjne wysyłane poza granice macierzystego kraju muszą dysponować określoną autonomicznością. Będą więc zainteresowane dopełnieniem możliwości logistyki lub zwolnieniem jej z niektórych zadań albo też ulżeniem w wysiłkach, np. dalekiego dowozu trudno przechowywalnych materiałów[24].

Uzyskana na miejscu pomoc pozwala przyspieszyć i poprawić warunki przyjęcia, rozmieszczenia i utrzymania większej ilości wojsk. Dlatego wykorzystanie istniejącej infrastruktury ma kluczowe znaczenie dla efektywności działań, w tym dla obniżenia kosztów funkcjonowania logistyki. Przydatne są nie tylko materialne możliwości gospodarza. Z reguły miejscowe jednostki wojskowe lub firmy cywilne mogą dokonać dużo, a nawet lepiej – z racji znajomości języka, zwyczajów, terenu, sieci komunikacyjnej, wyposażenia i zasad obsługi niektórych urządzeń.

Zasadniczym ograniczeniem w dostępności wsparcia może być zaangażowanie sił gospodarza w realizację zadań na rzecz wojsk własnych i ludności albo niewymienialność (brak standaryzacji) części, broni, amunicji, sprzętu, materiałów i paliwa.

Możliwość dostarczenia wsparcia i jego jakość są także uzależnione od położenia miejsca, gdzie ma być udzielane. Np. na terenach rolniczych łatwiej będzie pozyskać żywność, a w obszarach zurbanizowanych obiekty infrastruktury. Wiąże się z tym kwestia zorganizowania wojskowego przestrzeni kraju – gęstości baz i garnizonów wojskowych. Im sieć garnizonów gęściejsza tym łatwiej o miejscowe, wyspecjalizowane wsparcie dla wojsk przebywających w polu. Liczne i poligony ułatwiają z kolei przyjęcie i rozmieszczenie wojsk sojuszniczych bez konieczności zawierania umów najmu z ich prawnymi, cywilnymi właścicielami[25].

---

[24] NATO ATP-9B: *Doktryna logistyczna sił lądowych*; p. 204a: „HNS **uzupełnia** [podkreślenie – H.Sz) organiczne zabezpieczenie i umożliwia [...] szybsze rozwinięcie bądź zaopatrzenie w większej ilości".

[25] Łączna powierzchnia poligonów jest wyznacznikiem możliwości przyjęcia wojsk, a ich położenie wpływa na swobodę manewru podczas koncentracji sił wzmocnienia. Np. w latach „zimnej wojny" w Republice Federalnej Niemiec funkcjonowało ponad 20 dużych poligonów oraz ok. 200 garnizonowych planów ćwiczeń –

Mimo, że udzielane wsparcie ma *de facto* charakter pomocniczy[26], „Państwo-Gospodarz" zobowiązane jest do maksymalizowania podejmowanego wysiłku, co zresztą, dodajmy, leży w jego głęboko pojętym interesie. W zakresie usług logistycznych (gdyż pozostałe aspekty wsparcia zostaną przeanalizowane w dalszej części pracy) HNS – wg ustaleń doktrynalnych Sojuszu – może objąć następujące kategorie wsparcia i przedsięwzięcia:

1) lotnicze i morskie porty wyładowcze i załadowcze;
2) porty lotnicze (morskie: urządzenia, zdolność obsługowa, rejony pracy, magazynowanie, składy, ochrona, szybka naprawa uszkodzonych lotnisk, itp.;
3) amunicja: rejony magazynów, specjalny transport amunicyjny (obsługiwanie obejmujące materiały wybuchowe, itp.;
4) cywilna siła robocza: dostępność ludzi wykwalifikowanych, niewykwalifikowanych, itp.;
5) urządzenia pomocnicze: zakwaterowanie, administracja, utrzymywanie, prace zastępcze, magazynowanie (zakryte, odkryte), itp.;
6) paliwo: rodzaj i dostępność, podział, możliwość składowania, dostępność rurociągów, uzupełnianie paliwa, opróżnienie zbiorników paliwa, itp.;
7) utrzymanie: dostępność usług, w tym odzysku i ratownictwa, itp.;
8) zabezpieczenie medyczne: dostępność udogodnień i usług, transport pacjenta i nagła ewakuacja w stanach wyjątkowych, itp.;
9) prasa/gość: dostępność udogodnień, transport, przewodnicy i łączność dla gości i członków obsługi prasowej;

---

*„Przygotowanie sił zbrojnych NATO rozmieszczonych na ŚE TDW, w obszarze Cieśnin Bałtyckich i Bałtyku Zachodniego do prowadzenia wojny"*, Wojskowy Przegląd Zagraniczny *nr 5-6* (177-178), 1987, s. 232. Wg innych danych współczesne połączone Niemcy posiadają nadal 21 poligonów, choć 51 (głównie „proradzieckich" zostało zamkniętych w 1991 roku – *Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwalle zum 21.Jahrhundest,* Bonn 1999, s. 56. Nasuwa się wniosek, że ograniczanie liczby garnizonów i poligonów w Polsce, uzasadniane oszczędnościami wynikającymi z bieżących trudności, z punktu widzenia potrzeb HNS i operacyjnych nie zawsze jest nieracjonalne, gdyż brak poligonów może w przyszłości utrudnić przyjęcie **większych** sił wzmocnienia.

[26] **Pomocniczy** – pomagający komuś, wykonujący dodatkowe, niesamodzielne prace; służący jako pomoc, ułatwienie; posiłkowy, dodatkowy – *Słownik języka Polskiego*, T.II, PWN, Warszawa 1979, s. 796.

10) jeńcy wojenni / internowani: dostępność udogodnień do przewożenia i postępowania z tą kategorią osób;
11) rejony ześrodkowania (kompleks wsparcia): magazynowanie i wydawanie, zwyczajowe rozliczanie, itp.;
12) zaopatrzenie i usługi: dostępność racji, wody, udogodnień, pralni i łaźni polowych oraz usług kąpielowych, odpoczynku, rekreacji i rehabilitacji, ośrodków bezpieczeństwa, itp.;
13) poligony: ułatwienia, usankcjonowanie działań i określone ograniczenia, przedsięwzięcia BHP, itp.;
14) transport/przegrupowanie: dostępność rodzaju transportu, przechowywanie wyposażenia w kontenerach i bez, itp.[27].

Nowsze poglądy Sojuszu racjonalizuję tę może i nazbyt rozbudowaną listę. Współczesna sojusznicza doktryna logistyczna przewiduje, że wsparcie gospodarza może - przykładowo[28] - obejmować:

– klasę I – świeżą żywność, wodę i wodę butelkowaną;
– z klasy III – materiały pędne;
– klasę IV (inżynieryjne materiały budowlane oraz sprzęt budowlany, komunalny, pożarniczy i środki gaśnicze);
– transport;
– działania w portach;
– usługi pralnicze i kąpielowe;
– urządzenia sanitarne, wywóz śmieci i ratownictwo;
– warunki socjalno-bytowe;
– siłę roboczą;
– farmaceutyki i środki medyczne;
– pomoc medyczną;
– usługi drukarskie[29].

---

[27] ATP-35B: *Doktryna taktyczna sił lądowych,* p. 0282.
[28] Zastrzeżenie autorów cytowanego dokumentu NATO.
[29] AJP-4: *Allied Joint Logistic Doctrine,* tabela 3-1.

Szereg krajów redukuje zakres możliwej pomocy i wprowadza narodowe ograniczenia. Np. w Wojskach Lądowych USA pozyskiwanie HNS nie obejmuje i pozostawia w gestii narodowej:

- sortowanie rannych przed ewakuacją;
- badania weterynaryjne;
- utrzymywanie amunicji chemicznej;
- ratownictwo medyczne;
- identyfikowanie zwłok[30].

Zjawisko **ograniczania potrzeb** wystąpiło także w ćwiczeniu *„Cristal Eagle 2000"* przeprowadzonym przez wojska NATO na poligonie Pomorskiego Okręgu Wojskowego w listopadzie 2000 roku. Zdecydowanie mniejsze niż oczekiwała strona polska było tam zapotrzebowanie Sojuszników na wsparcie techniczne[31].

Analiza przedstawionych zakresów wsparcia logistycznego poszukiwanego w ramach HNS, dokonana na podstawie przygotowań do ćwiczenia *„Strong Reselve 2002"*[32] prowadzi do wniosku, że będzie ono pochodną konkretnej dyslokacji wojsk płynącej z potrzeb operacyjnych i położenia wykorzystywanej infrastruktury. Pierwsze zainteresowanie logistyki skupia się na wyborze punktów przyjęcia (wejścia) wojsk w obszar operacyjny – na portach morskich, lotniskach i stacjach kolejowych. Następnie wybiera się łatwo dostępne, użyteczne a wymagające możliwie niewielkich zabiegów o ich uzyskanie, rejony rozmieszczenia wojsk (zbiórki, wyczekiwania, ześrodkowania i wyjściowe). Na koniec ustala się łączące je linie komunikacyjne (drogi, koleje lub drogi śródlądowe), przy wyborze których należy kierować się także kierunkami przewidywanych działań wojsk.

---

[30] FM 54-40: *Area Support Group,* Washington 1995, rozdz. 9, s...

[31] A. Lelewski, *Wnioski z ćwiczenia POW „Cristal Eagle 2000"*, [w:] *Problemy tworzenia obronnego systemu wojskowego. Materiały z seminarium przeprowadzonego 15.02.2001 r. na Wydziale Strategiczno-Obronnym,* AON, Warszawa 2001, s. 219.

[32] *Wstępne sprawozdanie z rekonesansu do ćwiczenia NATO pk. „Strong Resolve – 2002"* w dniach 21-27.02.2001 r.; *Sprawozdanie z przebiegu Głównej Konferencji Planistycznej do ćwiczenia „Strong Resove - 2002" w syndykacie logistyki, Ważniejsze tezy i wnioski z Końcowej Konferencji Planistycznej ćwiczenia „SR-02"*, materiały w zbiorach KOTiC AON.

O wyborze rejonów rozmieszczenia decydują dwa czynniki: występowanie warunków dogodnych do zakwaterowania lub biwakowania wojsk oraz parkowania i obsługi pojazdów i – czynnik drugi – potrzeby związane z przewidywanym charakterem działań wojsk. Wybór rejonu jest zwykle kompromisem pomiędzy potrzebami a możliwościami i poprzedza go z zasady rekonesans w terenie. Już wtedy ocenia się możliwości wykorzystania istniejącej infrastruktury, zasoby miejscowe oraz dostępne usługi.

Zintensyfikowanie poszukiwań ma miejsce po dokonanym wyborze rejonu. Ich celem jest potwierdzenie i udokładnienie możliwości uzyskania pomocy logistycznej ze źródeł wojskowych lub zasobów obronnych. Ewentualny niedostatek uzupełnia się kontraktowaniem dostaw i usług na wolnym rynku w cywilnych podmiotach gospodarczych. Na tym etapie niezastępowalna jest pomoc przedstawicieli władz wojskowych i cywilnych, w tym zwłaszcza terytorialnych organów dowodzenia i organów wojskowych logistyki stacjonarnej. Ich atutem jest nabyte w ramach przygotowań obronnych rozeznanie w dyslokacji źródeł zaopatrzenia i infrastruktury oraz znajomość ich możliwości.

Ważne i szczególnie przydatne dla potrzeb HNS obiekty i urządzenia powinny zostać określone, zewidencjonowane i odpowiednio przystosowane do przyszłych potrzeb w ramach przygotowania systemu HNS do działania, co omówiono w rozdziale drugim niniejszej pracy. Charakterystykę obiektów przedstawia się w „Katalogu możliwości" (ang. *Capability Catalog*) opracowywanym zbiorowo pod egidą centralnego organu logistyki wojskowej przy współudziale środowiska cywilnego.

Za newralgiczne elementy systemu HNS uznać należy obiekty niezastępowalne[33], a dla procesu przyjęcia i wsparcia sojuszników niezbędne.

---

[33] „Stopień ważności danego elementu całości zależy od dwóch rzeczy: od tego, w jakiej mierze brak tego elementu lub jego uszkodzenie utrudni funkcjonowanie całości, i od tego, jak wielkie trudności nastręcza zastąpienie tego elementu w razie jego braku lub naprawa w razie uszkodzenia" – T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie,* wyd. 6, Wrocław 1975, s. 188.

**W wymiarze krajowym** stanowią je **punkty przyjęcia (APODs i SPODs).** Nie zaliczamy do nich portów wojennych i lotnisk wojskowych, bo w wypadku ich uszkodzenia można wykorzystywać porty handlowe lub kotwicowiska, a w bazach lotniczych – lotniska zapasowe lub drogowe odcinki lotniskowe. W obu przypadkach konieczny będzie jednak manewr naziemnych sił i środków obsługi.

**W wymiarze regionalnym** (okręgu wojskowego i województwa) niezastępowalne są **poligony i duże garnizony** oraz pojedyncze składnice z jednobranżowymi zapasami, zwłaszcza wojskowych materiałów lub urządzeń unikalnych, albo posiadanych w ograniczonej ilości.

Wyjaśnienia wymaga sprawa niezastępowalności poligonów i garnizonów, a w tych drugich – strzelnic.

Na pozór wydaje się, że zamiast nich można wykorzystać dowolny, niezamieszkały teren. Należy jednak wziąć pod uwagę ogromne, przestrzenne i techniczne wymagania związane z rozmieszczeniem związku taktycznego lub oddziału wojsk sojuszniczych (zał. 17). Pozyskanie odpowiednio rozległego i urządzonego obszaru, dysponującego także niezbędną infrastrukturą komunikacyjną i komunalną będzie w okresie pokojowym i we wczesnej fazie kryzysu (kiedy nie wprowadza się jeszcze ułatwień wynikających z przewidzianych w konstytucji stanów nadzwyczajnych) przedsięwzięciem bardzo trudnym i złożonym, z przyczyn zarówno prawnych, finansowych, ekologicznych, jak i społecznych. Dotyczy to także wyznaczenia miejsc do strzelań z broni strzeleckiej oraz większego kalibru, prowadzenia prac fortyfikacyjnych itd.

W wymiarze lokalnym problem niezastępowalności prawie że nie występuje, bo dla niewielkich sił o ograniczonych potrzebach jest o wiele łatwiej znaleźć zastępcze miejsca lub urządzenia (obiekty, źródła, zasoby i usługi), zwłaszcza cywilne. Można także dokonać potrzebnego manewru siłami i specjalistami.

**Wsparcie logistyczne** udzielane przez Polskę w roli „Państwa-Gospodarza" będzie realizowane **z wykorzystaniem zasobów terenowej infrastruktury logistycznej – wojskowej oraz gospodarki narodowej** i obejmie wsparcie: materiałowe, techniczne, medyczne i transportowe.

**Wsparcie materiałowe** może być dostarczone w następujących *klasach materiałowych:*

a) **klasa I** – żywność oraz materiały i sprzęt służby żywnościowej:

- zaopatrywanie w produkty żywnościowe może odbywać się w oparciu o ofertę lokalnej – cywilnej bazy produkcyjno-usługowej lub zapasy wojskowe, w zakresie produktów świeżych, jak i mrożonych. Zapasy wojskowe gromadzone są w składach Rejonowej Bazy Materiałowej (RBM)[34], poligonowych punktach zaopatrzenia materiałowego (PPZM) oraz w stacjonarnych źródłach zaopatrywania GN utrzymujących rezerwy państwowe gospodarcze (RPG) zastrzeżone dla sił zbrojnych;
- istnieje możliwość zakupów od ponad 200 dostawców (dopuszczonych do kontaktów handlowych z wojskiem), którzy mogą dostarczyć: produkty zbożowo-mączne, konserwy mięsne, konserwy drobiowe, konserwy rybne, konserwy warzywne i cukier. Zakup racji paczkowanych (wg norm Polskich) wymaga jednak zgłoszenia potrzeb z ponad miesięcznym wyprzedzeniem. Woda pitna będzie udostępniana z sieci wodociągowej, przy czym wskazanie miejsc poboru wody nastąpi po określeniu przewidywanego miejsca stacjonowania wojsk. Możliwe jest ustalenie i wskazanie źródeł zakupu wody pitnej butelkowanej;
- stosownie do lokalnych możliwości – możliwe jest wydzielenie ogólnej i chłodniczo-mrożącej powierzchni magazynowej (wojskowej i cywilnej) dla przechowywania zapasów żywności;

---

[34] **RBM** – jest stacjonarną jednostką wojskową przeznaczoną do gromadzenia, przechowywania i dystrybucji środków zaopatrzenia oraz zaopatrywania w systemie rejonowym oddziałów stacjonujących w rejonie jej odpowiedzialności (w tym również czasowo) niezależnie od ich podporządkowania organizacyjnego – *Tymczasowy modelowy zakres działania RBM,* Inspektorat Logistyki SG WP, Warszawa 1996, s. 3.

– żywienie wojsk może być realizowane przez funkcjonujące w garnizonach oraz na poligonach stołówki i kasyna w formie usługi żywieniowej i w miarę posiadanych możliwości, wynikających z obciążenia tych placówek żywieniem miejscowych stanów osobowych;

b) **klasa II** – umundurowanie i wyposażenie osobiste, materiały i sprzęt służby mundurowej:

– możliwe jest odpłatne udostępnienie (głównie na poligonach wojskowych) sprzętu biwakowego oraz przedmiotów niezbędnych do zabezpieczenia zakwaterowania: namiotów, kocy, pościeli i materaców;

– usługi kąpielowe mogą być zakontraktowane odpłatnie w obiektach wojskowych (w koszarach i na poligonach) lub cywilnych;

– potrzeby pralnicze mogą być zabezpieczone odpłatnie w wojskowych i cywilnych zakładach usługowych;

c) **klasa III** – materiały pędne i smary (MPS):

– możliwe jest wykorzystanie benzyny bezołowiowej „Eurosuper 95", oleju napędowego IZ-40 do techniki naziemnej i paliwa okrętowego IDS;

– udostępnianych odpłatnie z wojskowych składów MPS[35];

Polska nie dysponuje systemem rurociągów wyodrębnionych na potrzeby wojskowe;

d) **klasa IV** – inżynieryjne materiały budowlane, zaporowe i rozbudowy fortyfikacji oraz sprzęt budowlany, komunalny, pożarniczy, środki gaśnicze, środki materiałowe infrastruktury;

– do zakontraktowania u dostawców cywilnych.

**Wsparcie techniczne** obejmuje udostępnienie wojskowej i cywilnej bazy warsztatowej oraz urządzeń umożliwiających:

– parkowanie pojazdów;

– obsługiwanie codzienne (mycie, uzupełnianie paliwa, przeglądy techniczne);

---

[35] Aktualnie Polska nie dysponuje składami MPS przechowującymi zapasy wyodrębnione specjalnie na potrzeby wojsk NATO. Planuje się ich wybudowanie w najbliższych latach.

– ratownictwo techniczne;

– lokalny i ograniczony transport uszkodzonego uzbrojenia i sprzętu.

Wojsko (w miarę posiadanych możliwości) może udostępnić je w około 60. miejscowościach[36].

Usługi i dostęp do obiektów infrastruktury cywilnej wymaga **kontraktowania** u producentów, dostawców i usługodawców cywilnych. Dotyczy to również mediów komunalnych (energii elektrycznej, energii cieplnej, gazu, wody zimnej i ciepłej, odprowadzania ścieków i utylizacji odpadów). Przykładowe, orientacyjne ceny uogólniające doświadczenia ćwiczeń z wojskami NATO na terytorium Polski przedstawiono w zał. 18.

**Wsparcie transportowe** obejmuje przedsięwzięcia organizacyjno-techniczne związane z udostępnieniem środków transportowych oraz z realizacją przewozów. Pozostałe aspekty zabezpieczenia transportowego (udostępnienie sieci transportowej oraz kierowanie ruchem wojsk i transportem) omówione w innych częściach pracy.

**Transport kolejowy** – w zasadzie – będzie opierał się na wykorzystaniu taboru (wagonów i lokomotyw) własności PKP S.A. Do przewozów dopuszcza się pociągi o długości do 600. mb i masie brutto do 1200. ton;

**Przemieszczenia po drogach** z reguły będą odbywały się z wykorzystaniem środków transportu wojsk NATO.

Zabroniony jest ruch pojazdów gąsienicowych po drogach publicznych, z wyjątkiem dróg poligonowych. Ruch może odbywać się w kolumnach liczących od 6. do 20. pojazdów ciężarowych lub od 6. do 30. pojazdów osobowych.

Kontraktowanie samochodów, autobusów, ciągników i przyczep niskopodwoziowych wymaga powiadomienia z wyprzedzeniem co najmniej 5. dni.

---

[36] Obliczenia szacunkowe autora.

**Transport lotniczy** dysponuje 10. lotniskami cywilnymi, z których część użytkowana jest wspólnie z wojskiem. Ponadto polskie Siły Powietrzne będą mogły wydzielić dla potrzeb HNS 7 lotnisk[37].

Lotniska umożliwiają przyjęcie samolotów transportowych średniej wielkości (C-130), kilka z nich – dużych.

**W transporcie morskim** można wykorzystać 4. porty morskie: GDYNIA, GDAŃSK, SZCZECIN i ŚWINOUJŚCIE. Są one w stanie przyjąć i obsłużyć praktycznie każdy statek wchodzący na Bałtyk i każdy rodzaj ładunku (cargo, paliwa, kontenery itp.).

**Wsparcie medyczne** przewiduje doraźną pomoc medyczną, transport sanitarny, otwarte lecznictwo specjalistyczne, lecznictwo szpitalne, leczenie stomatologiczne oraz nadzór sanitarnohigieniczny, przeciwepidemiczny oraz weterynaryjny:

- **podczas przegrupowania** – wsparcie medyczne Poziomu 1. i Poziomu 2. będzie realizowane w oparciu o sieć Wojskowych Izb Chorych i Ambulatoriów, a także Wojskowych Przychodni Specjalistycznych i szpitali wojskowych (w tym Wojskowych Szpitali Rezerwowych, Szpitali dla Lekko Rannych) położonych w pobliżu tras przemieszczania wojsk NATO. Możliwe jest uzyskanie pomocy w cywilnych placówkach służby zdrowia (przychodniach i szpitalach);
- **w rejonach rozmieszczenia wojsk** – wsparcie medyczne Poziomu 3. zapewnią pobliskie szpitale wojskowe i cywilne. Zabezpieczenie medyczne Poziomu 1. i 2. wojska NATO zapewniają w systemach narodowych (własnymi siłami)[38];
- w chwili obecnej w SZ RP nie funkcjonuje odrębny system ewakuacji medycznej (MEDEVAC). Planuje się wykorzystanie możliwości stacji

---

[37] Bazy lotnicze według standardów NATO powstaną w Krzesinach, Malborku, Powidzu, Świdwinie, Mirosławiu, Łasku i Mińsku Mazowieckim – Z. Lentowicz, *NATO zaczyna od radarów,* Rzeczypospolita nr 52 z 2.3.2000, s. A3.

[38] **Poziom 1:** pierwsza pomoc i leczenie z niezwłocznym powrotem do służby;
**Poziom 2:** ewakuacja, reanimacja. leczenie do 2-3 dni;
**Poziom 3:** leczenie wymagające hospitacji
- ATP-9B, op.cit., p 808.

cywilnych Pogotowia Ratunkowego (w przypadku potrzeby wdrożenia czynności reanimacyjnych) i Śmigłowcowej Służby Ratownictwa Medycznego (HEMS).

Kończąc rozważania o wsparciu logistycznym, należy powtórzyć raz jeszcze, że przedstawione możliwości stanowią jedynie uzupełnienie zdolności organicznej logistyki przybywających wojsk NATO. Dlatego obejmują udostępnienie obiektów infrastruktury i instalacji, których możliwości muszą być uzupełniane kontraktowaniem zasobów, urządzeń i usług w sektorze cywilnym. Zasobami wojskowymi dysponuje wojskowa logistyka stacjonarna, która we współpracy z terytorialnymi organami dowodzenia oraz właściwymi władzami cywilnymi pośredniczy w zawieraniu kontraktów z cywilnymi podmiotami gospodarczymi, których obecność i możliwości powinna ustalić zawczasu, w ramach przygotowań obronnych. Ułatwi to nie tylko realizację zaplanowanego wsparcia, ale także ewentualne wykonanie przedsięwzięć w trybie *ad hoc*.

## 3.2. Udział OT w ochronie strefy tyłowej. Zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa baz i garnizonów

Bezpieczeństwo strefy tyłowej ma życiowe znaczenie dla powodzenia misji NATO.

Celem podejmowanych działań jest zapobieganie przerwom w realizacji wsparcia lub ich skracanie; niedopuszczenie do ingerencji przeciwnika w systemy dowodzenia, łączności, informatyczne i rozpoznania lub ograniczenie ich skutków; ochrona personelu i urządzeń; ochrona linii komunikacyjnych (LOCs); rozpoznanie, związanie i pokonanie przeciwnika atakującego zaplecze; planowanie, monitorowanie i usuwanie zniszczeń terenowych; ocena zagrożenia i określanie priorytetów ochrony baz i garnizonów.

Środki bezpieczeństwa[39] obejmują również działania zapewniające kontrolę i środki zaradcze wobec zachowań ludności, postępowanie z jeńcami wojennymi i ewakuację niekombatantów z rejonów walk.

Każda jednostka wojskowa i obsługa instalacji (obiektu infrastruktury) ma obowiązek włączenia się w przedsięwzięcia ochronne realizowane w jej otoczeniu i zapewnienie bezpieczeństwa własnego. Dowódcy garnizonów i zespołów baz[40] są odpowiedzialni za koordynowanie ochrony przez obecne na miejscu jednostki różnego podporządkowania i aktualizowanie planów po przemieszczeniu wojsk.

Ochrona obejmuje także obronę przed bronią masowego rażenia (jądrową, biologiczną i chemiczną) oraz przed terroryzmem; maskowanie; działania psychologiczne (współpracę ze środkami masowej informacji) i lokalną współpracę cywilno-wojskową. Niezbędne jest włączenie się w istniejące, lokalne sieci rozpoznania, ostrzegania i alarmowania.

Kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa ma:

- koordynowanie wspólnych planów i działań;
- rozpoznanie zagrożeń (przeciwnika) i wymiana informacji;
- agresywna kontrola (patrolowanie) przestrzeni;
- odpowiednie rozmieszczenie sił ochrony i szybkie reagowanie na zagrożenia.

Niezbędne jest podejmowanie wszelkich możliwych i potrzebnych dla bezpieczeństwa przedsięwzięć dodatkowych (uzupełniających), w tym: odpowiedniego rozmieszczenia sił i środków, maskowania, ukrycia, mylenia, rozpraszania i manewru (przemieszczania) sił i środków, a także wprowadzenie rygorów administracyjnych (np. godziny policyjnej) i ograniczenie ruchu osób cywilnych.

---

[39] **Bezpieczeństwo** – stan osiągany gdy określona informacja, sprzęt, personel, działania i urządzenia są zabezpieczone przed szpiegostwem, sabotażem, dywersją i terroryzmem, jak również przed utratą lub ujawnieniem tajemnicy (AAP-6).

[40] **Baza** – miejsce, z którego prowadzi się lub wspiera operacje. Obszar lub miejsce z urządzeniami wsparcia logistycznego lub innego typu (AAP-6).

Ważnym elementem planowania ochrony jest szacowanie (ocena) zagrożenia i wybór rejonów i obiektów wymagających skupienia wysiłku ochrony.

Szczególnej ochrony wymagają[41]:

a) obiekty infrastruktury wojskowej:

- porty lotnicze i morskie (APODs, SPODs);
- stanowiska dowodzenia;
- rejony rozmieszczenia jednostek i urządzeń logistycznych;
- obiekty linii komunikacyjnych (LOCs);
- rejony ześrodkowania wojsk;
- SS i SO obrony przeciwlotniczej;

b) obiekty polityczne i gospodarcze:

- siedziby władz;
- kluczowe, cywilne obiekty przemysłowe;
- kluczowe obiekty infrastruktury;
- węzły kolejowe;
- skupiska ludności;
- mosty.

Organizatorzy ochrony i bezpieczeństwa muszą **respektować suwerenność i prawo wewnętrzne „Państwa-Gospodarza".** Dlatego siły Sojuszu nie tworzą oddzielnych planów ochrony lecz planują, koordynują i wykonują je w ścisłej współpracy ze stosownymi władzami „Państwa-Gospodarza" i sąsiednimi jednostkami[42].

Plany ochrony i reagowania (np. usuwania skutków uderzeń przeciwnika) powinny optymalizować działanie wszelkich, dostępnych w ochranianym rejonie (obiekcie) sił NATO: bojowych, wsparcia bojowego, zabezpieczenia logistycznego oraz sił OT „Państwa-Gospodarza". Należy też połączyć działania

---

[41] FM 100-16, op.cit., s. 15-7.
[42] Zob. AJP-3.2, op.cit., p. 217.

ochronne i zabezpieczające sił lądowych, powietrznych i marynarki wojennej – tam, gdzie jest to potrzebne.

Tworzony system dowodzenia (kierowania) ochroną powinien być jasny i przejrzysty, z wyraźnym zdefiniowaniem obowiązków i uprawnień. W praktyce dostępnych jest wiele rozwiązań. Np. ochrona może być w całości lub też w pewnych obszarach (rejonach, obiektach) powierzona organom i siłom „Państwa-Gospodarza", w innych zaś jego jednostki OT – mogą podlegać w trybie TACON[43] dowódcom NATO.

**Dowodzenie ochroną w strefie tyłowej** (zał. 19) spoczywa zwykle na szefach logistyki albo na dowódcach (lub zastępcach) bojowych jednostek odwodowych, a także na dowódcach innych jednostek wsparcia i zabezpieczenia, na dowódcach baz i garnizonów. W siłach „Państwa-Gospodarza" będą to z reguły narodowi dowódcy terytorialni[44] - dowódcy okręgów wojskowych, szefowie sztabów wojewódzkich, dowódcy baz i garnizonów, komendanci portów i stacji kolejowych.

Według poglądów amerykańskich w dowództwach komponentów, korpusach i dywizjach (równorzędnych) tworzy się **centrum działań tyłowych** *(Rear Operations Center – ROC)* **na SD lub TSD** (jeśli są wydzielane). Współpracują one w szczególności z komórkami G2, G3 i G4. W innych jednostkach (rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk i służb) organizuje się **centrum działań rejonu tyłowego** *(Rear Area Operations Center - RAOC),* a w garnizonach i zespołach bazach **centrum działań** *(Base Cluster Defense Operations Center – BCOC)* lub **centrum działań obronnych bazy/garnizonu** *(Bases Defense Operations Centre – BDOCs)*[45].

Centra składają się zwykle z sekcji planowania oraz sekcji dowodzenia, ponadto mogą być tworzone inne – stosownie do potrzeb, np. zabezpieczenia

---

[43] TACON – Tactical Control (kontrola taktyczna – szczegółowe, zwykle lokalne kierowanie i kontrola ruchów wojsk i manewrów niezbędnych do wykonania przydzielonych zadań (AAP-6).

[44] **Narodowy dowódca terytorialny** – dowódca narodowy„ odpowiedzialny za wykonywanie wyłącznie funkcji narodowych na określonym terytorium geograficznym. Pozostaje on terytorialnym dowódcą narodowym bez względu na pozycję jaka może być mu przyznana w siłach sprzymierzonych „ (AAP-6).

[45] Zob. FM 3-90: *Tactics,*. Appendix E: *Rear Area and Base Security*, Washington 2001,p.E-15 I E-16.

logistycznego, OPL itd. W wypadku wykorzystywania w garnizonie lub bazie sił OT państwa-gospodarza albo prowadzenia wspólnych działań, na centrum powinni dodatkowo przebywać oficerowie łącznikowi (lub zespoły) OT, żandarmerii, policji lub sił pozamilitarnych gospodarza, z pełnomocnictwami do podejmowania decyzji na miejscu.

Dowódcy NATO muszą być świadomi swojej pozycji wobec władz wojskowych i cywilnych gospodarza. Np. w pewnych obszarach dowódcy wojskowi gospodarza mogą sprawować (przejąć) władzę polityczną nad samorządem terytorialnym (w strefie działań bojowych). Dowódcy tyłowi NATO **zawsze** powinni koordynować swoje działania z dowódcami terytorialnymi gospodarza.

**Normalnie narodowi dowódcy terytorialni gospodarza przejmują odpowiedzialność za rozpoznanie i bezpieczeństwo na zewnątrz baz i garnizonów NATO. Natomiast ich dowódcy zarządzają (dowodzą) ochroną i bezpieczeństwem wewnątrz swoich rejonów i obiektów**[46].

Mogą oni liczyć na pomoc sił OT i ogniw pozamilitarnych gospodarza. Potrzebne jest jednak możliwie wczesne wyjaśnienie pozycji, władzy i odpowiedzialności, co powinno zapobiec możliwym tarciom i podwajaniu wysiłku. Ponadto:

- dowódcy gospodarza muszą być wrażliwi na potrzeby wsparcia zgłaszane przez dowódców NATO;
- jednostki OT gospodarza mogą mieć ograniczone możliwości wynikające z niedostatku wyposażenia lub wyszkolenia;
- lokalni dowódcy NATO powinni od organów CIMIC uzyskać informacje o miejscowych ograniczeniach prawnych i organizacyjnych, które mogą wpływać na ochronę.

Do ochrony przed zagrożeniami poziomu I. wykorzystuje się etatowe pododdziały ochrony lub nieetatowe pododdziały zbiorcze – w sile od plutonu

---

[46] Tamże, p. E-46.

do kompanii. W razie potrzeby w obronie atakowanego obiektu uczestniczy cała jego załoga.

Ważnym elementem ochrony rejonów i obiektów są **siły reagowania.** Są to mobilne pododdziały żandarmerii NATO zwalczające na wezwanie grupy rozpoznawcze i dywersyjne z II. poziomu zagrożenia.

Do pokonania większych sił (poziom III. zagrożenia) dążących do uchwycenia przedmiotów terenowych lub zakłócenia procesu wsparcia lub manewru odwodów – wykorzystuje się **taktyczne siły bojowe** *(Tactical Combat Forces – TCF),* wyznaczane w sile co najmniej batalionu na szczeblu korpusu oraz wzmocnionej kompanii – w dywizji[47] (równorzędnych – w strukturach OT gospodarza).

W razie potrzeby walczą one z desantami lub oddziałami rajdowymi albo wydzielonymi, wg zasad taktyki ogólnowojskowej. Mogą być przy tym wzmocnione pododdziałami rodzajów wojsk i służb, a także żandarmerią z psami, siłami rozpoznania i kontrwywiadu, pododdziałami specjalnymi, elementami CIMIC oraz siłami do działań psychologicznych. Mogą też – stosownie do potrzeb – prowadzić ochronno-obronne i zaczepne działania przeciwdywersyjne oraz/lub działania (operacje) specjalne.

W razie konieczności – do działań bojowych mających na celu zwalczanie lądowych i desantowych sił przeciwnika, które przedrą się w głąb strefy tyłowej – mogą być wykorzystywane:

- siły odwodowe;
- jednostki taktyczne przemieszczające się przez obszar tyłowy do przedniej strefy działań bojowych;
- jednostki wyznaczone do ochrony strefy tyłowej albo w niej odpoczywające;
- jednostki taktyczne wyprowadzone specjalnie w tym celu ze strefy działań bojowych;
- siły wyładowujące się w portach wyładunku;

---

[47] Tamże, p. E-59 i n.

- jednostki OT gospodarza pozostające pod kontrolą operacyjną albo taktyczną dowódców NATO;
- jednostki OT będące w dyspozycji narodowych dowódców terytorialnych[48].

Podsumowując rozważania nad udziałem OT w ochronie strefy tyłowej należy podkreślić, że siły NATO i OT państwa gospodarza muszą koordynować wspólne działania z miejscowymi władzami i ludnością. **Zdolność do wzajemnego komunikowania się sił NATO i państwa-gospodarza pomaga chronić siły NATO.** Warto przy tym zauważyć, że działania na rzecz ochrony i bezpieczeństwa w strefie tyłowej są drugorzędną misją dla jednostek wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego NATO i należy dbać aby nie była zaniedbywana.

### 3.3. Kierowanie ruchem wojsk i transportem

Ruch w strefie tyłowej obejmuje przegrupowanie wojsk i lokalne ruchy (przemieszczenia) jednostek wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego. Istotą jest połączenie poziomów operacyjnego i taktycznego manewru wojsk i transportu. Należy je skoordynować ponadto z transportem personelu i materiałów, przemieszczaniem sił OT (i HNS) gospodarza, ewakuacją jeńców i osób internowanych, migracjami ludności i ewentualnym wycofaniem (odwrotem) sił zbrojnych (zał. 20). Każdy opisany ruch musi być zaplanowany i uwzględniać priorytety działań, by nie przeszkadzać w nich i nie przeciążać dróg. Dobra organizacja kierowania ruchem zapewni funkcjonowanie linii komunikacyjnych (LOs) oraz przepustowości punktów przyjęcia (SPODs, APODs) i punktów (terminali) przeładunkowych, a zatem – zapewnia swobodę działania.

---

[48] JP 3-10, op. cit., rys. IV-1.

Efektywne zarządzanie[49] i kierowanie ruchem w strefie tyłowej wymaga zsynchronizowania planowania i wykonania przemieszczeń przez dowództwa wojsk, dowództwo strefy tyłowej i żandarmerię NATO oraz organy kierowania ruchem OT, żandarmerią i policją „Państwa-Gospodarza". Wymaga też zaprowadzenia dyscypliny i regulacji ruchu na drogach. Niezbędne jest przy tym egzekwowanie przestrzegania prawa o ruchu drogowym obowiązującego w kraju gospodarza.

Według poglądów amerykańskich – sojusznika mającego szczególnie bogate, praktyczne doświadczenia – **kierowanie ruchem** to zarządzanie ruchem dla zrealizowania planów działania wojsk. Stanowi proces, który obejmuje koordynowanie i łączenie w jedną całość ruchu wojsk, przewozów logistycznych i informacji o ruchu. Kontrola ruchu jest zarządzana przez system kierowania, który bilansuje potrzeby z możliwościami i wyznacza priorytety wynikające z potrzeb (pierwszeństwa) działań bojowych[50].

Kierowanie ruchem jest zasadniczym – z punktu widzenia HNS – elementem systemu transportu i ruchu wojsk, na który składają się przewozy, działania na terminalach i zarządzanie nimi. Obejmuje planowanie ruchu, wyznaczanie tras, wpisanie do harmonogramu, kontrolę, koordynację i monitorowanie (z systemem meldowania) miejsca pobytu personelu, jednostek, wyposażenia i odwodów przemieszczających się po liniach komunikacyjnych – stosownie do ustalonych priorytetów.

Z doświadczeń sojuszniczych wynika **potrzeba zcentralizowanego kierowania ruchem i zdecentralizowanego jego wykonania.** Stąd konieczność posiadania komórek sztabowych centralizujących kierowanie ruchem, zorganizowanych przy stanowiskach dowodzenia (kierowania) wojskami NATO i na SD terytorialnych organów dowodzenia gospodarza.

---

[49] Struktury dowódcze NATO zarządzają a nie kierują ruchem wojsk. Ta funkcja spoczywa na organach narodowych transportu i ruchu wojsk – zob. *AJP-4.4.: Sojusznicza Połączona Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk (wersja do ratyfikacji)*, p. 202d.

[50] Zob. FM 55-10: *Movement Control,* Washington 1999, p.2.2.

Dla uniknięcia ewentualnych zakłóceń w ruchu powinny one **ustalać wspólnie zasady ruchu,** albowiem trzeba będzie godzić trzy problemy i interesy nimi zainteresowanych:

- ruchy wojsk;
- wykorzystanie linii komunikacyjnych (w tym dróg dowozu i ewakuacji);
- kolejność załadunku przy ograniczonych możliwościach przewozowych.

Wobec dużej ilości linii komunikacyjnych i ruchów trzeba też będzie **uzgodnić, który ruch i drogi wymagają wzmożonego kierowania i kontroli.** Wymaga to podporządkowania się priorytetom określonym przez dowódców.

Nieprzerwany ruch będzie możliwy jeśli zostanie zapewniona **elastyczność systemu,** jego zdolność do skupiania wysiłków na określonym rodzaju ruchu, na danej linii komunikacyjnej lub we wskazanym rejonie. Jest to konieczne wobec stałej możliwości różnorodnych zakłóceń (zał. 21).

Wyzwaniem dla HNS będzie **wspierać ruchy w kierunku pola bitwy,** które są mnożnikiem siły własnych wojsk[51], pozwalają koncentrować uwagę wojsk na przeciwniku i podnoszą morale walczących i ludności.

Rzeczą oczywistą jest **potrzeba dyscypliny** w zachowaniu kolejności ruchu, za- i rozładunku oraz w dostarczaniu i odsyłaniu na czas środków transportowych i sprzętu pomocniczego. Wymóg ten dotyczy nie tylko wspieranych wojsk, ale także wojskowych i cywilnych podmiotów gospodarza.

Doświadczenia praktyki wojsk amerykańskich pozwalają przy tym sformułować następujące **zalecenia** mające zastosowanie **dla kierowania ruchem podczas realizacji HNS:**

- wyznaczać pierwszeństwo dla ruchów na małe odległości;
- podczas planowania ruchów oceniać możliwości dróg i mostów;
- rozdzielić:
  - ruch samochodowy i pieszy;
  - ruchy cywilne od wojskowych;

---

[51] FM 55-10: op.cit., p. 2.3.

- ruch narodowy od przemieszczeń NATO;
- ruch narodowych jednostek wojskowych dla potrzeb HNS od pozostałych przemieszczeń OT;

– rozważyć możliwości łączenia ładunków[52].

W Sojuszu – zgodnie z założeniami poprawionego dokumentu MC 336/1 – przyjęto, że **„Państwo-Gospodarz" będzie kierować i koordynować przemieszczanie sił na swoim własnym terytorium**; ułatwiać przekraczanie granic; kierować i operować narodowymi zasobami transportowymi, cywilnymi i wojskowymi, dla wsparcia ruchu wojsk oraz analizować ich wymagania co do planów i uregulowań prawnych, w celu ułatwienia wykorzystania narodowych zasobów, cywilnych i wojskowych"[53]. Przyjęta wytyczna określa tutaj jednoznacznie wiodącą rolę i zadania „Państwa-Gospodarza" w zapewnieniu swobody ruchu siłom NATO.

**System kierowania ruchem** tworzony dla potrzeb związanych z przybyciem i działaniami sił sojuszniczych powinien połączyć podsystem zarządzania ruchem wojsk NATO (w strefie tyłowej i w obszarach strefy bojowej, przyjęcia oraz podtrzymywania zdolności bojowej wojsk) oraz podsystem kierowania ruchem wojsk „Państwa-Gospodarza", gdyż należy je sprzęc dla zapewnienia warunków ich kooperacji (zał. 16). Celowym jest dążyć do łączenia lub wspólnego rozmieszczenia elementów obu podsystemów oraz/lub wymieniania się zespołami i oficerami łącznikowymi.

Z uwagi na organizację Sił Zbrojnych RP oraz potrzeby i zakres współdziałania z sojusznikami wyróżnić należy **trzy narodowe szczeble organizacji kierowania ruchem wojsk (**zał. 22**)**.

Na szczeblu centralnym – Centrum Kierowania Ruchem Wojsk (CKRW) współpracuje z Centrum Koordynacji HNS przy Dowództwie Wielonarodowych Sił Połączonych NATO, narodowymi centrami kierowania ruchami wojsk państw wysyłających wojska oraz ich narodowymi elementami wsparcia

---

[52] Tamże, p. 2.4.c.
[52] Tamże, p. 2.4.c.
[53] AJP-4.4, op.cit. p. 1102.

rozmieszczonymi w Polsce. Ponadto centrum krajowe powinno współpracować z właściwymi organami centralnej administracji rządowej oraz Policji zaangażowanymi w proces przyjęcia. CKRW planuje i koordynuje transport i ruchy na poziomie operacyjnym.

Kolejny szczebel – RSZ obejmujący obszar całego kraju stanowią Zespoły Kierowania Transportem rodzajów sił zbrojnych – lądowym, powietrznym i morskim. Organizują one wykonanie kontroli ruchu w wojskach i na obiektach im podległych, koncentrując się na właściwych im problemach technicznych we współdziałaniu z dowódcami Komponentów Sił Połączonych (lądowym, powietrznym i morskim) oraz organami centralnej administracji rządowej i dyrekcjami firm realizujących zadania HNS w określonych działach administracji rządowej – transportu i gospodarki morskiej, w tym z administracją dróg publicznych.

W wypadku utworzenia w przyszłości Dowództwa Połączonego Wsparcia można je będzie zintegrować w jeden zespół (centrum).

Na szczeblu terytorialnym kontrolę ruchu organizują i wykonują w wymiarze regionalnym i lokalnym (a więc na określonych obszarach) okręgi wojskowe – z wykorzystaniem wojskowych komend komunikacyjnych (w przyszłości wojskowych komend transportowych) oraz flotylle obrony wybrzeża Marynarki Wojennej i korpusy Obrony Powietrznej – organizując odpowiednio grupy kontroli transportem morskim i powietrznym.

Grupy Kierowania Ruchem Wojsk i Transportu (GKRWiT) okręgów wojskowych, flotylli i korpusów obrony powietrznej powinny współpracować z centrami kierowania ruchem komponentów i korpusów wojsk NATO, natomiast Grupy z ich jednostkami oraz ze stacjonarnymi bazami i garnizonami RSZ SZ RP, a także z zainteresowanymi instytucjami administracji zespolonej i niezespolonej oraz podmiotami gospodarczymi zaangażowanymi w proces HNS.

Grupy Kontroli Transportu rozmieszcza się w ważnych i wrażliwych na zakłócenia punktach – portach morskich i lotniczych, przejściach granicznych

(drogowych i kolejowych), kolejowych stacjach za- i rozładowczych oraz w rejonach rozmieszczenia wojsk, a także przy poligonach.

Zadania GKTr w lotniczych i morskich portach rozładunku (APOD, SPOD) oraz na stacjach kolejowych powinny obejmować:

- nadzór nad szybkim opróżnianiem i powrotem (odprawieniem) środków transportowych;
- łączenie wyładowanego personelu ze sprzętem;
- organizowanie zbiórek wyładowanych wojsk i przemieszczanie ich – po odprawie granicznej – do rejonów wyczekiwania, gdzie należy zabezpieczyć ich potrzeby bytowe;
- meldowanie o stanie i gotowości wojsk;
- kierowanie ich do kolejnych miejsc przeznaczenia rejonów ześrodkowania (etap pośredni) lub rejonów wyjściowych.

Ruch wewnętrzny samolotów, statków i kolei w portach i na stacjach organizują ich wewnętrzne służby kontroli ruchu (firmy).

Organa kierowania ruchem wojsk i transportem muszą nawiązać i utrzymywać szereg relacji z kooperującymi lub koordynowanymi organami, jednostkami, instytucjami i podmiotami wojsk NATO i narodowych oraz narodowych organów i podmiotów cywilnych (zał. 23).

Narzędziem zdecentralizowanej kontroli ruchu są **pododdziały regulacji ruchu** (w SZ RP – kompanie regulacji ruchu – krr, u sojuszników – bataliony kontroli ruchu), które **muszą współdziałać z pododdziałami żandarmerii wojskowej** – narodowej i państw Sojuszu **oraz z polską Policją.**

Jednostki te angażują się w kontrolę ruchu i wspierają przez narzucanie realizacji szczegółowych *planów przemieszczania* i egzekwują przestrzeganie przepisów polskiego *prawa o ruchu drogowym* i innych (np. o przewozie materiałów niebezpiecznych). Zapewniają, że tylko upoważnione (zaplanowane) jednostki wojskowe i zakontraktowani przewoźnicy cywilni korzystają z dróg wyznaczonych dla potrzeb sił zbrojnych. W tym celu organizują system punktów kontroli, blokad drogowych i dozorują określone rejony. Patrole

żandarmerii i Policji przemieszczają się pomiędzy statycznymi elementami systemu kontroli (posterunkami) i monitorują przebieg ruchu i warunki drogowe. Zbierają też informacje o działaniu elementów systemu transportowego oraz o działalności przeciwnika i jej skutkach, pomagają załogom niesprawnych pojazdów. Zebrane informacje relacjonują organom kierowania ruchem. Mogą pilotować po nowej drodze kolumny, które muszą zmienić trasę np. z powodu zniszczeń drogowych.

Z przedstawionych faktów wynika, że kierowanie ruchem stanowi wielce złożone przedsięwzięcie. Musi być podporządkowane działaniom wojsk sojuszniczych, ale także uwzględniać narodowe potrzeby „Państwa-Gospodarza" związane z zapewnieniem odpowiednich warunków bytowania ludności oraz funkcjonowania gospodarki narodowej. Kontrola ruchu realizowana jest według priorytetów NATO i w koordynacji z systemem kierowania ruchem przybywających wojsk Sojuszu.

### 3.4. Zarządzanie przestrzenią

Efektywne zarządzanie przestrzenią obejmujące odpowiednie do potrzeb i sytuacji rozmieszczanie sił i wykorzystanie walorów terenu, które zapewnią ochronę i bezpieczeństwo strefy tyłowej oraz jakość udzielanego wsparcia, odgrywa w działaniach tyłowych rolę niezwykle ważną i – niestety – nie zawsze docenianą. Tymczasem spoczywający na przełożonych obowiązek wyznaczania rejonów rozmieszczenia podległych sił wymaga oszacowania i unikania ryzyka możliwych zagrożeń przez łączenie podwładnych w grupy, celowe ich rozmieszczanie lub rozpraszanie. Mimo, że jednostki wsparcia normalnie lokuje się blisko dróg dowozu i ewakuacji, to unikać należy ich na kierunkach lub w rejonach, które będzie starał się atakować lub opanować.

Wojska NATO zawsze będą dążyły do wykorzystania zasobów miejscowych i infrastruktury, a także jej rozbudowy, co stanowi **podstawowy**

**obowiązek dowódcy – przygotowanie przestrzeni walki"**[54]. Łączy się on z zalegalizowaniem zamierzonych działań w organizacjach międzynarodowych oraz pozyskaniem przychylności i poparcia miejscowej ludności. Wymaga to dbałości o bezpieczeństwo społeczności lokalnych przez unikanie rozmieszczania wojsk na terenach zamieszkałych i niezajmowania obiektów niezbędnych dla bytowania ludności a także poszanowania praw obywateli, w tym prawa własności.

Należy zauważyć, że obowiązujące w Polsce ustawa umożliwia przejściowe rozmieszczenie (zakwaterowanie) wojsk na terenach nie będących własnością lub nie administrowanych przez wojsko, co jednak wiąże się z koniecznością zachowania określonych procedur (zał. 24)[55].

W zarządzaniu terenem ważne miejsce zajmuje kontrola i usuwanie zniszczeń – przewidywanie i szacowanie ich wielkości w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa ich ponownego wystąpienia i minimalizowania skutków[56].

**Dowódcy NATO nie mogą zarządzać terenem samodzielnie. Muszą współdziałać z właściwymi wojskowymi i cywilnymi organami gospodarza oraz szanować ustalenia przyjęte w umowach dotyczących HNS – co może ograniczać swobodę działania sił NATO**[57] (zał. 25).

Funkcję zarządzania terenem dowódcy NATO i narodowi – z OT gospodarza sprawują **w przydzielonych rejonach odpowiedzialności.** Wymaga to uzgadniania wszystkich planowanych przedsięwzięć i wymiany informacji, albowiem – z reguły – siły NATO, OT państwa-gospodarza i miejscowa ludność będą chciały przebywać na interesującym terenie jednocześnie. Należy więc ustalić **„zajętość terenu"** –jego podział pomiędzy użytkowników. Podobnie przedstawia się sprawa wykorzystania dróg – ich przydziału na potrzeby i do dyspozycji – NATO lub narodowej, wojskowej lub cywilnej. Trzeba przy tym uwzględnić konieczności i priorytety prowadzonych działań zbrojnych, ale też

---

[54] AJP-3, op.cit., s. 111.
[55] Ustawa z dnia 26.06.1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DzU nr 86, poz. 433.
[56] Por. definicję w AAP-6.
[57] AJP-3, op.cit., p. 229c.

i ograniczenia prawne – międzynarodowe i „Państwa-Gospodarza". Dowódcy na wszystkich szczeblach muszą **bilansować potrzeby realizowanej misji i wymagania bezpieczeństwa.**

Współpraca wymaga współdziałania, przeprowadzenia rekonesansów, organizacji łączności i wymiany oficerów łącznikowych. Wszystkim zainteresowanym przekazuje się dane z rozpoznania i wiedzę o terenie, w którym realizują określone zadania. Monitoruje się także sytuację pozamilitarną, w tym zagrożenie bronią masowego rażenia. Należy określić możliwości uzyskania wsparcia od ratownictwa medycznego, technicznego (komunalnego) i straży pożarnej.

Znaczenie priorytetowe ma utrzymanie i zachowanie infrastruktury cywilnej. Planowane zapory i niszczenia należy uzgodnić z właściwymi organami gospodarza.

Zabronić należy używania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej min przeciwpiechotnych i min – pułapek.

Dowódcy NATO przedstawiają narodowym dowódcom terytorialnym gospodarza:

- rejestry i plany zapór minowych;
- jedną kopię każdego meldunku o polach minowych przeciwnika lub nie zidentyfikowanych.

Wszystkie jednostki wojskowe są odpowiedzialne za kontrolę zniszczeń w zajmowanym rejonie i w każdej instalacji wojskowej lub cywilnej, z której korzystają. Zagrożone oddziaływaniem przeciwnika są m.in.:

- systemy transportu (lotniska, porty morskie, mosty, koleje);
- instalacje logistyczne (rafinerie, składy paliwa i rurociągi);
- elektrownie;
- fabryki;
- obiekty systemu łączności.

W usuwaniu zniszczeń na zapleczu biorą udział zarówno jednostki wojskowe, jak i siły cywilne. Na terenach skażonych, pobojowiskach

i obiektach szczególnie zagrożonych oddziaływaniem przeciwnika do prac angażuje się **wyłącznie** siły wojskowe[58].

Zarządzanie terenem stanowi zatem kompleks przedsięwzięć regulujących w terenie swobodę manewru i warunki bezpiecznej realizacji zadań. Określa miejsce i status każdej jednostki wojskowej – NATO lub gospodarza, stanowi podstawę kooperacji oraz korzystania ze wsparcia gospodarza, w tym – z powierzchni kraju oraz obiektów infrastruktury.

### 3.5. Rozpoznanie terytorialne i wymiana informacji

Działania tyłowe, a w tym HNS wymagają aktualnych i dokładnych informacji z różnych obszarów i dziedzin działalności wojskowej oraz niemilitarnej. Dlatego jednym z zadań dowódców NATO i narodowych „Państwa-Gospodarza" jest **identyfikowanie potrzeb i wymagań dotyczących informacji** o zasobach, możliwościach i sytuacji gospodarza oraz rozpoznania i kontrwywiadu. Należy zatem wyodrębnić wyraźnie, ale też i zintegrować trzy rodzaje poszukiwanych informacji i kanały ich przekazywania: logistyczne, operacyjne i kontrwywiadowcze. Z kolei – z punktu widzenia gospodarza – mając na uwadze realizację zadań HNS trzeba wyodrębnić **informacje i kanały wojskowe oraz pozamilitarne.**

W ramach spełniania funkcji „Państwa-Gospodarza" narodowe, terytorialne organy dowodzenia wspierają informacyjnie (przekazują potrzebne dane) wojskom i organizacjom NATO przybywającym z misją w obszar (rejon) odpowiedzialności lub pokonującym go tranzytem.

Dla potrzeb HNS zbiera i udostępnia się informacje o:

- działaniach wojsk przeciwnika i wojsk narodowych (gospodarza) oraz ich oddziaływaniu na warunki życia ludności;
- skutkach użycia środków bojowych i działań przeciwnika;
- sytuacji i zachowaniu się społeczeństwa;

---

[58] AJP-3, op.cit., p. 229.

- funkcjonowaniu administracji;
- stanie bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego;
- wsparciu ze strony władz i organizacji cywilnych;
- stanie infrastruktury łączności;
- stanie gospodarki, w tym sił i środków wydzielonych na potrzeby HNS;
- warunkach etnicznych, kulturalnych i religijnych, tradycjach i obyczajach miejscowej ludności;
- wpływie narodowych mediów na ludność.

Rozpoznanie terytorialne organizują terytorialne organy dowodzenia (okręgi wojskowe, wojewódzkie sztaby wojskowe, komendy garnizonów, portów, lotnisk, poligonów, baz logistycznych i podporządkowane im jednostki wojsk OT), w granicach przydzielonych rejonów (obszarów) odpowiedzialności.

W ramach narodowej współpracy cywilno-wojskowej dowódcy (szefowie, komendanci) zapewniają zbieranie i wymianę informacji o znaczeniu obronnym z funkcjonującymi w danym terenie (obszarze) wojskowymi i niemilitarnymi ogniwami, instytucjami i jednostkami stanowiącymi elementy systemu obronnego „Państwa-Gospodarza" (zał. 26).

Rozpoznanie terytorialne organizuje się **w ramach systemu obrony terytorialnej** w celu kontrolowania sytuacji obronnej i panowania informacyjnego na obszarze kraju, tworzenia warunków swobody działania wojsk własnych i sojuszniczych oraz realizacji zadań obrony terytorialnej. Dowódcy OT organizują je zawsze, jako zadanie stałe – **w obszarze narodowym** z inicjatywy własnej i wg wytycznych przełożonych; **a obszarze operacyjnym NATO** (w granicach obszaru odpowiedzialności dowódcy NATO, lub w ugrupowaniu wojsk NATO) z zachowaniem określonych priorytetów i na korzyść wojsk Sojuszu.

Rozpoznanie terytorialne dostarcza danych potrzebnych do realizacji zadań obrony terytorialnej:

- dozorowania (kontroli) punktów przyjęcia, rejonów rozmieszczenia i linii komunikacyjnych;

- ochrony rejonów i obiektów;
- zwalczania desantów;
- prowadzenia akcji ratowniczych.

Rozpoznanie rodzajów wojsk organizuje się dla potrzeb utrzymania dróg i linii kolejowych, zapewnienia przepraw, przygotowania zapór i usuwania zniszczeń, oczyszczania terenu, obrony przeciwchemicznej oraz dla potrzeb własnych jednostek OT.

Rozpoznanie dla potrzeb zapewnienia ochrony i bezpieczeństwa oraz kierowania ruchem wojsk i transportem organizuje się w ścisłej współpracy z właściwymi sztabami i organami NATO, żandarmerią wojskową własną i sojuszniczą oraz policją, wymieniając z nimi oficerów łącznikowych i tworząc wspólne (połączone) centra kierowania.

TSR tworzy się w systemie dowodzenia OT z hierarchicznym podporządkowaniem niższych poziomów (szczebli) dowodzenia.

Na poszczególnych szczeblach należy zorganizować wymianę informacji z organami:

- żandarmerii wojskowej;
- straży granicznej;
- wojskowych służb informacyjnych (pośredniczą w kontaktach z cywilnymi służbami specjalnymi);
- systemu kierowania ruchem wojsk i transportu;
- wszystkimi instytucjami, sztabami, zakładami i urzędami wojskowymi dyslokowanymi i działającymi w danym obszarze. Integruje się je w jeden system zbierania informacji;
- zarządzania kryzysowego organów administracji rządowej i samorządowej.

Cywilne organa zarządzania kryzysowego podległe wójtom, burmistrzom, starostom, prezydentom miast i wojewodom organizują zbieranie informacji w układzie pozamilitarnym – w ogniwach administracji zespolonej. Nawiązanie i utrzymywanie przychylnych kontaktów z władzami cywilnymi i ludnością stanowi podstawowy warunek skutecznej realizacji zadań OT i HNS oraz

sprzyja spływaniu potrzebnych informacji, tworzy korzenie łączące OT i HNS ze społeczeństwem.

Zebrane informacje po opracowaniu wymienia się w formie codziennych (w razie potrzeby – dwa razy na dobę) komunikatów informacyjnych. Ich rozdzielnik i sposób dystrybucji ustalają dowódca (szef, komendant) OT i szef (kierownik) właściwego organu administracji publicznej.

Wymianę informacji organizuje się na poziomach:

a) dowódca garnizonu (komendant portu, bazy, poligonu) – dowódca samodzielnego oddziału WP lub NATO – wójt (burmistrz) lub starosta (prezydent miasta);
b) szef WSzW – dowódca ZT WP lub NATO – wojewoda;
c) dowódca okręgu – dowódca korpusu WP lub NATO– wojewoda.

### 3.6. Wsparcie inżynieryjne

Wsparcie udzielane przez „Państwo-Gospodarza" jest uzależnione od stanu użytkowanej infrastruktury, która determinuje zdolności przyjęcia, porządkowania, przewozu i rozdziału wielkich ilości materiałów oraz utrzymania personelu i wyposażenia.

W ramach wsparcia inżynieryjnego **siły „Państwa-Gospodarza" wspierają mobilność, zdolność przetrwania i inne, ogólne potrzeby inżynieryjne** przybywających wojsk NATO uzupełniając lokalnie ich organiczne możliwości. Pomoc jest niezbędna, albowiem **zapotrzebowanie na wsparcie inżynieryjne w strefie tyłowej będzie z reguły przewyższało możliwości jego spełnienia**[59].

Zasadnicze **zadania** inżynieryjne **w zakresie wsparcia mobilności** – w świetle doświadczeń naszych sojuszników – obejmuje rozbudowę, obsługę i naprawę punktów przyjęcia (lotnisk, portów i stacji kolejowych), utrzymania

---

[59] Zob. FM 100-16, op.cit., s. 11-4.

linii komunikacyjnych (dróg i kolei), wyznaczanie i utrzymanie dróg objazdu, przygotowanie przepraw zapasowych na przeszkodach wodnych.

**Wsparcie zdolności przetrwania** łączy z kolei wszystkie aspekty ochrony siły żywej, wyposażenia i wykorzystywanych instalacji. Obejmuje ono pomoc w wyborze wykorzystywanych rejonów rozmieszczenia i obiektów infrastruktury, prace fortyfikacyjne i pomoc w maskowaniu.

**Ogólne wsparcie inżynieryjne** obejmuje natomiast wydobywanie i oczyszczanie wody, prace przy przygotowaniu i utrzymaniu lokalnych dróg dojazdowych, budowę i urządzenie lądowisk dla śmigłowców, przystosowanie budowli do użytku, prace inżynieryjne w akcjach ratunkowych, usuwanie zniszczeń terenowych, wyburzenia, usuwanie i niszczenie przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych (oczyszczanie terenu), odśnieżanie itp. Generalnie – mają wymiar lokalny. Jednakże w wypadku masowych zniszczeń lub intensywnych opadów śnieżnych mogą stać się dla HNS poważnym problemem.

Rozległa przestrzeń działania, duża ilość i różnorodność wymienionych zadań realizowanych przez wielu, wojskowych i cywilnych wykonawców wymagają dobrego systemu zarządzania wsparciem inżynieryjnym. Potrzeby będą występowały bowiem wszędzie i równocześnie. Niezbędne stanie się określenie priorytetów – wynikających z potrzeb operacji oraz skupianie sił i wysiłków w określonych rejonach i obiektach lub na konkretnych liniach komunikacyjnych. Wyraźne będzie dążenie do zastępowania jednostek inżynieryjnych NATO cywilnymi i wojskowymi siłami i środkami gospodarza wszędzie tam, gdzie to możliwe. Ale należy mieć na uwadze, że również siły wojsk inżynieryjnych gospodarza będą ograniczone. Konieczne stanie się przekazanie części zadań wykonawcom cywilnym w ramach ich ustawowych zadań obronnych lub poprzez zakontraktowanie prac i usług. Na dodatek niezbędne jest także zarządzanie posiadanymi przez gospodarza materiałami

logistycznymi klasy IV i IVa[60]. Reasumując, potrzebne jest **zcentralizowane planowanie i kontrola oraz zdecentralizowane wykonanie wsparcia inżynieryjnego HNS**.

Doświadczenia naszych sojuszników pokazują, że kierowanie wsparciem inżynieryjnym powinno odbywać się w ramach kooperacji kanału zarządzania logistyką i współpracujących z nim komórek kierowania wsparciem inżynieryjnym NATO oraz kanału dowodzenia OT gospodarza, który integruje narodowe, cywilno-wojskowe wsparcie inżynieryjne (zał. 27).

Zdecentralizowane wsparcie umożliwi zgłaszanie potrzeb i ich realizację na poziomie lokalnym, bez absorbowania przełożonych. Lokalna współpraca z siłami inżynieryjnymi gospodarza powinna odbywać się za pośrednictwem organów łącznikowych jego OT. Możliwe jest również zgłaszanie zapotrzebowania na wsparcie dla władz i społeczeństwa gospodarza, którego wykonawcą będą siły inżynieryjne NATO. Pośrednikiem są „natowskie" komórki współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC). Faktycznie występuje zatem dwukierunkowy przepływ potrzeb i wsparcia inżynieryjnego.

Realizacja wsparcia wymaga przewidywania i dokładnego planowania, połączonego z bilansowaniem potrzeb i możliwości. Potrzebne jest dobre rozeznanie w stanie technicznym portów, lotnisk, dróg, kolei i infrastruktury usługowej. Uzupełnia je wiedza o dostępie do miejscowych materiałów, o hurtowniach i potencjalnych możliwościach produkcyjnych.

Istniejącą infrastrukturę przystosowuje się lub rozbudowuje do dwóch standardów:

a) początkowego – z przewidywanym okresem użytkowania do 6 miesięcy;

b) tymczasowego – z okresem do 24 miesięcy.

**Ekonomizacja działań** wymaga wykorzystywania w pierwszej kolejności obiektów (urządzeń) już istniejących, raczej modernizacji niż budowy od nowa.

---

[60] **Klasa IV** – inżynieryjne materiały budowlane, zaporowe i rozbudowy fortyfikacyjnej; **klasa IVa** - sprzęt budowlany, komunalny, pożarniczy i środki gaśnicze oraz środki materiałowe infrastruktury.

Po drugie – maksymalnego spożytkowania możliwości sił i środków sfery cywilnej gospodarza. Ale HNS będzie dostępny przede wszystkim w lepiej rozwiniętych gospodarczo regionach kraju.

Specjaliści wojsk inżynieryjnych NATO i gospodarza powinni uczestniczyć w rozpoznaniu przyszłych rejonów dyslokacji i brać udział w planowaniu ich zabezpieczenia inżynieryjnego we współpracy z organami logistyki, co jest niezbędne dla zorientowania się w ofercie miejscowego rynku usług i materiałów oraz dla kontrolowania prac i dostaw (na dostawy z krajów wysyłających wojska trzeba niekiedy oczekiwać przez tygodnie lub miesiące).

Saperzy muszą także uczestniczyć w procesie pozyskiwania terenów dla rozmieszczenia wojsk i instalacji w ramach zarządzania terenem. Powinni oni oceniać – z inżynieryjnego punktu widzenia – dostęp do energii elektrycznej (i potrzebę wystawiania własnych agregatów elektrycznych), stan sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, możliwości składowania odpadów i materiałów niebezpiecznych.

Staranny wybór lokalizacji, rzetelna ocena stanu technicznego istniejących instalacji oraz szacowanie możliwych zagrożeń pozwoli uniknąć wzmożonego wysiłku wojsk inżynieryjnych oraz lepiej wykorzystać potencjalne możliwości gospodarza.

### 3.7. Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC)

Działania przebywających w Polsce sił NATO będą częściowo uzależnione od ludności cywilnej. Wynika to z konieczności pozyskiwania zasobów miejscowych i informacji, tworzenia przychylnej postawy ludności oraz polegania w tych sprawach na władzach cywilnych.

Bez odpowiedniej współpracy utrudnione może okazać się zagwarantowanie wojskom bezpieczeństwa, swobody manewru i ciągłości działań (zał. 28). Ponadto należy pamiętać, że wojska i ich dowódcy ponoszą moralną i prawną odpowiedzialność za warunki bytowania i los ludności

w rejonach działań. Co zresztą może stanowić nawet zasadniczy cel misji wojsk NATO w przypadku klęsk żywiołowych i akcji humanitarnych.

Istotą współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) dla potrzeb HNS jest ustanowienie wzajemnych relacji sił NATO i OT z różnymi cywilnymi władzami oraz organizacjami i kooperacja z nimi dla realizacji wsparcia[61].

Nie należy zatem utożsamiać CIMIC z HNS, gdyż CIMIC jest wykorzystywany jako narzędzie do ułatwienia realizacji HNS, zwłaszcza w zakresie uzgadniania wykorzystania zasobów HNS. Jest to **obszar wzajemnego oddziaływania,** połączenie wspólnych działań, i nie oznacza wojskowego nadzoru NATO nad organizacjami i agencjami cywilnymi a jedynie tworzenie warunków dla HNS[62].

Faktycznie **wystąpią dwa rodzaje (gatunki) CIMIC.** Pierwszy CIMIC **oparty na zasadach i procedurach NATO**[63] uruchomią siły NATO – i będzie on zabezpieczał potrzeby ich sztabów i jednostek, drugi zaś jako tzw. **„działania krajowe CIMIC"**[64]**, inaczej narodowe relacje cywilno-wojskowe** – będzie zapewniał współpracę między polskimi organami wojskowymi oraz cywilnymi opartą na polskich podstawach prawnych i procedurach narodowych; powinny go organizować terytorialne organy dowodzenia gospodarza. W CIMIC występuje zatem **dwóch pośredników** w sprawach HNS: **organa CIMIC NATO** – między siłami NATO i stroną polską reprezentowaną przez OT oraz **organa narodowej współpracy cywilno-wojskowej polskiej OT** jako pośrednik między polskimi siłami zbrojnymi i polskim sektorem cywilnym. W ten sposób organa OT (terytorialnego systemu wsparcia) zapewniają realizację jednego z podstawowych zadań państwa gospodarza *„zapewnić wymaganą współpracę i koordynację pomiędzy swoim cywilnym i wojskowym sektorem w celu najlepszego wykorzystania ograniczonych zasobów HNS"*[65].

---

[61] Por. MC 411/1, op.cit., p.4.
[62] Zob. MC 334/1: *NATO Principles and Policies for HNS Planning.* p.8 i MC 411/1, op.cit., p. 7 i 10.
[63] Reguluje je dokument AJP-9: *NATO Civil – Military Co-0peration (CIMIC) Deoctrine.*
[64] Termin użyty w NATO MC 411/1, op.cit., p. 16.
[65] MC 411/1, op.cit., p.16.6.

Dowódca NATO (zwłaszcza na wyższych szczeblach dowodzenia) może wtedy we wszystkich kwestiach dotyczących odpowiedzialności narodowej (czyli także HNS) nawiązać bliską współpracę z narodowym dowódcą na danym obszarze[66]. Ma jednego partnera do rozmów, a nie wielu.

Etatowe komórki sztabowe CIMIC, zarówno w siłach NATO, jak i w OT gospodarza powinny wspierać dowódców i wojska w organizacji i utrzymaniu kontaktów między nimi a stroną cywilną oraz pomagać w koordynowaniu wspólnych działań (zał. 29). Siły CIMIC NATO będą musiały zwiększyć zakres działania, jeśli praca organów OT i władz cywilnych gospodarza zostanie zakłócona lub zerwana.

Organa CIMIC sięgają po radę i pomoc do cywilnych władz i podmiotów gospodarczych w sprawach HNS oraz organizują wsparcie dla władz, bezpieczeństwa i warunków bytowania ludności, w tym także dla Obrony Cywilnej gospodarza.

Podstawowe **zadania organów CIMIC** obejmują:

- współudział w szczegółowym rozpoznaniu terenu działań w zakresie geografii, polityki, historii, kultury, administracji publicznej, usług, mediów, przemysłu, rolnictwa i gospodarki;
- szacowanie wpływu warunków społecznych i gospodarczych na działania wojsk oraz wpływu działań militarnych na stan i działania władz, podmiotów gospodarczych i ludności cywilnej;
- nawiązanie, utrzymywanie i rozwijanie kontaktów ze stroną cywilną (organizacjami rządowymi i pozarządowymi, międzynarodowymi oraz narodowymi, regionalnymi oraz lokalnymi władzami wojskowymi i cywilnymi;
- zapewnienie ciągłej łączności i komunikowania się z nimi;
- wzajemna wymiana informacji między stronami;

---

[66] Zob. ATP 3.2, op.cit., p. 5g.

- udział w negocjacjach i zawieraniu porozumień, także przy kontraktowaniu dostaw i usług;
- doradzanie dowódcom i władzom;
- monitorowanie sytuacji dla informowania o zakłóceniach, zadrażnieniach i sporach;
- określenie potrzeb i koordynowanie użycia zasobów wojskowych na rzecz lokalnej administracji, instytucji i ludności a także kontrolowanie zużycia zasobów[67].

Doświadczenia zebrane przez sojuszników z NATO oraz narodowe wnioski ze wspólnych ćwiczeń realizowanych na terytorium Polski ukazują potrzebę objęcia rozpoznaniem i działalnością CIMIC – dla potrzeb HNS – następujących obszarów funkcjonalnych gospodarza:

- przestrzeń i infrastruktura kierowania, bezpieczeństwo regionu, migracje, użytkowanie i naprawa systemów łączności;
- dostępność infrastruktury transportowej (porty, lotniska, drogi, linie kolejowe) i środków transportu, możliwości wykorzystania budynków i instalacji, usług cywilnych (pralni, łaźni, piekarni, żywności, wody), magazyny i prace magazynowe;
- siła robocza (wykwalifikowana, pracownicy fizyczni, osoby będące w zainteresowaniu służb specjalnych, tłumacze, płace, prawo pracy);
- mobilność i wytrzymałość oraz siły i środki do naprawy dróg, kolei i rurociągów, przeprawy przez przeszkody wodne, formacje ochronne, postępowanie z odpadami, infrastruktura portowa i możliwości jej naprawy, materiały budowlane i konstrukcyjne;
- usługi medyczne: szpitale, ilość łóżek, infrastruktura, ratownictwo medyczne i transport, zaopatrzenie w sprzęt medyczny.

Z przedstawionych rozważań wynika, że organy CIMIC mają monitorować i ułatwiać kontakty ze sferą cywilną i pośredniczyć w relacjach

---

[67] Opracowano z wykorzystaniem L.Zakrzewski, A. Rozbicki, *Wybrane zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC). Kompendium,* Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2000, s. 75-76.

wojska NATO – OT gospodarza – sfera cywilna, także dla potrzeb HNS. Zakres ich zainteresowania musi być bardzo szeroki i obejmuje bez mała cały obszar życia społecznego i gospodarczego gospodarza na określonych terenach. Spełniają przy tym funkcje informacyjne, doradcze i koordynacyjne, integrują działania cywilno-wojskowe różnych komórek sztabów, jednostek rodzajów wojsk i służb oraz podmiotów cywilnych.

### 3.8. Ochrona środowiska

W głęboko pojętym narodowym interesie „Państwa-Gospodarza" leży nakłonienie przybywających wojsk NATO do zachowań zapewniających poszanowanie (także w warunkach konfliktu zbrojnego) jego środowiska przyrodniczego, będącego ważnym składnikiem dziedzictwa i bogactwa narodowego. Zabezpieczenie środowiska polega na przewidującym wprowadzeniu odpowiednich gwarancji – ograniczeń do zawieranej dla potrzeb HNS międzysojuszniczej umowy/porozumienia, poinformowania sojuszników o obowiązujących w kraju gospodarza przepisach prawa oraz na zapewnieniu kontroli zachowań wojsk i konsekwentnym rozliczaniu za naruszenia przepisów oraz powstałe szkody.

Ewentualne odstępstwa od obowiązujących norm wprowadzić mogą (ale nie muszą) możliwe regulacje prawne towarzyszące wprowadzeniu stanu wyjątkowego lub wojennego.

Istotnym obowiązkiem gospodarza jest dostarczenie sojusznikom wyczerpujących informacji o obowiązujących normach prawnych. W Polsce Ministerstwo Środowiska opracowało w wersji polsko i anglojęzycznej informator dla wojsk NATO zapoznający ze stosowanymi regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska i wymogami dotyczącymi działań sił

zbrojnych, wskazujący też organa, z którymi siły sojusznicze powinny współpracować[68].

Obowiązujące przepisy obligują wojska do racjonalnego przeciwdziałania lub zapobiegania szkodliwemu wpływowi na powierzchnię ziemi, wody, powietrza, świata roślinnego i zwierzęcego, a także szkodliwemu hałasowi oraz zanieczyszczania odpadami.

**Podczas użytkowania gruntów** (biwakowania, parkowania pojazdów, ćwiczeń, strzelań, jazd próbnych itd.) wojska są zobowiązane zapewnić ochronę gruntów przed erozją, niszczeniem mechanicznym oraz zanieczyszczeniem substancjami szkodliwymi. Szczególna ostrożność, w tym ochrona przeciwpożarowa, wymagana jest na obszarach leśnych. Przy opuszczaniu zajmowanego rejonu jednostki są zobowiązane do uporządkowania terenu, usunięcia niewybuchów, naprawy dróg, mostów, przepustów i innych obiektów oraz wycinki uszkodzonych drzew.

Prace ziemne i fortyfikacyjne można prowadzić na wskazanych polach roboczych lub w miejscach uzgodnionych z właściwymi organami.

Obowiązuje stały zakaz wstępu do lasu na tereny młodych upraw leśnych[69], powierzchnie upraw doświadczalnych i szkółek, ostoi zwierząt, źródlisk rzek i postojów, zagrożonych erozją (np. wydm nadmorskich).

Odpowiedzialny organ ochrony środowiska może ograniczyć lub zakazać używania jednostek pływających **na wodach śródlądowych oraz morzu.**

Wszelkie **odpady** należy gromadzić albo wylewać w miejscach wyznaczonych i przeznaczonych do tego celu.

Wiele uprawnień ustawowych w sprawach nadzoru, wydawania decyzji administracyjnych dotyczących pozwoleń wodno prawnych, zezwoleń na wytwarzanie odpadów i dodatkowych wymogów lokalnych posiadają władze gmin, powiatów i wojewódzkie. Dlatego **terytorialne organa dowodzenia** są niezbędnym pośrednikiem w kontaktach lokalnych wojsk NATO z władzami

---

[68] *Jak i dlaczego chronić środowisko naturalne. Przewodnik dla sił zbrojnych państwa wysyłającego*, MOŚ, Warszawa 1999, http:www.mos.gov.pl/mos/publikac/Raporty – opracowania/przewodnik.html

[69] O wysokości drzewostanu do 4 m.

cywilnymi. Służą im doradztwem i tłumaczami. W szczególności w procesie planowania zajętości terenu i ustalania obowiązujących w nim ograniczeń prawa lokalnego, kontroli przestrzegania ochrony środowiska przez uprawnione organy[70], a także do pracy w komisjach szacowania ewentualnych zniszczeń i odszkodowań.

Organy dowodzenia i jednostki OT powinny wyznaczyć przewodników dla przemieszczających się wojsk NATO na obszarach ważnych ekologicznie, gdzie lokalnie obowiązują zakazy wstępu do lasu, gdzie występują parki narodowe i krajobrazowe, rezerwaty i pomniki przyrody oraz źródła wód.

Jednostki OT należy angażować do prowadzenia akcji ratowniczych, w tym gaszenia pożarów oraz usuwania zniszczeń powstałych w środowisku przyrodniczym, w następstwie działań sił sojuszniczych.

Podsumowując, udział OT w ochronie środowiska państwa-gospodarza polega na tworzeniu warunków frasobliwego zachowania wojsk NATO, udzielaniu im pomocy w kontaktach z właściwymi organami gospodarza oraz reagowaniu na powstające szkody.

## 3.9. Zarządzanie realizacją HNS

Zarządzanie realizacją zadań HNS jest procesem ukierunkowania działania zbiorowego zaangażowanych sił i środków na skuteczne wykorzystanie różnorakich możliwości cywilnych i wojskowych usług, w celu spełnienia potrzeb zgłoszonych przez sojuszników.

[70] Zauważyć wypada, że realizacja HNS wymaga kompleksowej kontroli w wielu dziedzinach, a nie jedynie ochrony środowiska. Określone funkcje kontrolne w RP sprawują m.in. następujące struktury: służba ochrony zabytków, nadzór budowlany i administracja architektoniczno-budowlana, inspekcja handlowa, inspekcja skupu i przetwórstwa artykułów rolnych, inspekcja sanitarna, inspekcja ochrony środowiska, inspekcja weterynaryjna, policja i państwowa straż pożarna. Stosowne ustawy część realizowanych przez nie funkcji kontrolnych powierzyły wyodrębnionym służbom wojskowym. Np. w stosunku do wojsk obcych przebywających na terytorium RP oraz przemieszczającym się przez nie tranzytem zadania Inspekcji Sanitarnej wykonują organa Wojskowej Inspekcji Sanitarnej – zob. znowelizowana 24 sierpnia 2001 r. ustawa o Inspekcji Sanitarnej (DzU Nr 128, poz. 1407).

Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków HNS na różnych szczeblach zarządzania OT – krajowym, Rodzaju Sił Zbrojnych, okręgu wojskowego, województwa, bazy, poligonu, jednostki, obiektu itp. Dotyczy ona:

- wyboru i pozyskania (przez postawienie zadania siłom wojskowym, wynegocjowanie udziału pozamilitarnych ogniw obronnych, zakontraktowanie udziału cywilnego podmiotu gospodarczego) sił i środków niezbędnych do zaspokojenia potrzeb wojsk NATO;
- uruchomienia systemu kierowania, który zapewni skoordynowanie czasu, miejsca, sposobu, ilości i jakości działań uczestników, z uwzględnieniem i poszanowaniem obowiązujących w Polsce norm prawnych i procedur.

Jedną z właściwości zarządzania HNS jest udział w tym procesie współdziałających organów administracji publicznej oraz podmiotów gospodarczych, które kierują się w działaniu procedurami administracyjnymi i regułami gospodarki rynkowej.

W procesie wspierania wojsk NATO **narodowe zarządzanie HNS stanowi najważniejszy czynnik jego skuteczności i gospodarności**[71]. Jest działalnością kierowniczą, polegającą na podejmowaniu decyzji oraz sterowaniu zasobami, procesami i informacjami we wszystkich zaangażowanych w realizację HNS podmiotach w celu osiągnięcia optymalnych efektów wsparcia w sposób jak najbardziej wydajny i oszczędny oraz zgodny z procedurami NATO i społeczną, narodową racjonalnością podejmowanych działań[72].

Zarządzanie HNS powinno nadawać mu określony porządek polityczny, militarny, prawny i ekonomiczny, przenosząc obowiązujące w kraju normy i wartości do praktyki, utrwalając pożądane procedury i gotowość (pozytywne nastawienie) do realizacji zadań wsparcia.

---

[71] **Skuteczność** – polega na tym, ze robi się to, co jest dobrym środkiem do postawionego celu i nie popełnia się pod tym względem błędów. **Gospodarność** czyli ekonomiczność, zasadza się na tym, że operuje się w sposób oszczędny i wydajny posiadanymi zasobami miejsca, czasu, materiału, narzędzi i energii - T.Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty,* wyd. 2, Warszawa 1975, s. 13.

[72] Nie można bowiem w zapale udzielania pomocy zapomnieć o potrzebach własnego społeczeństwa i dzielić się tym, czego mu brakuje.

Od jakości zarządzania HNS, a zwłaszcza jego kultury zależeć będzie także zabezpieczenie interesów narodowych – państwa i obywateli oraz ochrona środowiska przyrodniczego.

Narodowe zarządzanie HNS, w tym posiadanymi zasobami, jest potrzebą, wyróżnikiem i atrybutem suwerenności wojskowej. W państwie (a nie tylko w siłach zbrojnych) należy zatem **wykształcić własny krajowy styl zarządzania HNS** oparty na narodowym systemie prawno-ekonomicznym, zapewniający nie tylko skuteczne, ale także kompleksowe, elastyczne, racjonalne i dalekowzroczne gospodarowanie narodowymi zasobami HNS. Musi on posiadać możliwości udziału w ogólno sojuszniczych procedurach HNS określonych w cytowanym wydawnictwie AJP-4.5 i nie może być z nimi sprzeczny.

Należy dostrzec, że procedury sojusznicze HNS zapewniają wypracowanie potrzebnych ustaleń pomiędzy dowództwami NATO, państwami wysyłającymi wojska i naszym, narodowym systemem HNS. Natomiast sposób realizacji wsparcia, budowa generującej go organizacji i technologia jej działania opisane dotychczas w rozdziałach II i III niniejszej pracy znajdują się w gestii narodowej i organa gospodarka muszą wypracować je same.

Dla wyjaśnienia istoty zarządzania[73] wsparciem niezbędne jest **systemowe traktowanie** (podejście) **procesu HNS,** na który składają się **przedmiot wsparcia** (materiały, obiekty infrastruktury, urządzenia, sprzęt, usługi, zabezpieczenie bojowe działań, pomoc administracyjna), **czynności** (określenie potrzeb, wskazanie źródła ich zaspokojenia, obstawa, księgowanie kosztów, wystawianie faktur, refinansowanie, rozliczenie szkód i roszczeń) oraz **funkcje** (planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie, korygowanie i kontrolowanie)[74].

---

[73] Zarządzanie odnosi się do działalności organizatorskiej – np. gospodarczej i militarnej. Zarządzać można organizacjami, majątkiem i finansami, które „produkują" HNS. Kierowanie dotyczy natomiast ludzi i polega na organizowaniu pracy zespołowej niezależnie od rodzaju, zakresu i szczebla – Zob. S.Tokarski, *Efektywność kierowania a nastawienia,* Gdańsk 1986, s. 20-30.

[74] *Obrona Terytorialna w* realizacji zadań Państwa Gospodarza. Studium analityczne część I, Warszawa 2000, s 195-196.

W tym sensie HNS jest systemem otwartym, tj. uporządkowanym zespołem współpracujących elementów będących w interakcji dynamicznej i zorganizowanych dla dostarczenia wsparcia, zdolnego do adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu militarnym i środowisku cywilnym.

Z faktu, że HNS jest systemem otwartym, wynika, że:

- sprawna realizacja wsparcia zależy w zasadniczy sposób od wzajemnego dopasowania jego wykonawców, ich współpracy i kooperacji, a nie tylko ich oddzielnego, dobrego funkcjonowania;
- wydajność (skuteczność) wsparcia zależy od relacji i współpracy wykonawców wojskowych ze środowiskiem cywilnym i wojskami NATO, z którymi wspólnie prowadzą działania połączone;
- decydującym czynnikiem powodzenia wsparcia jest nadążanie zmian procedur, struktur i stylu działania HNS za zmianami w wojskach NATO i cywilnych zasobach obronnych, z którymi pozostają w interakcji.

Dlatego wykonawcy wsparcia powinni dążyć do rozsądnego kojarzenia potrzeb wojsk NATO z narodowymi możliwościami organizacyjnymi i materialnymi oraz uwarunkowaniami prawnymi, finansowymi, ekologicznymi i społecznymi. Takie systemowe podejście do zarządzania realizacją HNS prezentuje zał. 30.

Zarządzanie realizacją HNS ma ponadto charakter kompleksowy. Obejmuje czynności związane z przygotowaniem i dostarczaniem (pozyskaniem) wsparcia oraz funkcje zarządzania HNS (zał. 31). Zespala w sieć zależności proces HNS i uruchamia oraz reguluje całość funkcji rzeczowych.

Warunkiem dostarczenia skutecznego wsparcia jest współdziałanie i dobre zharmonizowanie realizowanych czynności i funkcji zarządzania.

Terytorialne organy dowodzenia są przy tym przedstawicielami „Państwa-Gospodarza" jako właściciela, dysponenta i koordynatora wykorzystania zasobów narodowych. Mogą występować w różnych rolach:

1) **reprezentanta** – interesów państwa i jego obywateli w kontaktach z sojusznikami oraz w ramach wewnątrzpaństwowej współpracy cywilno-wojskowej;
2) **organizatora** – twórcy lub współtwórcy narodowego systemu HNS, inicjatora nowych (doskonalszych) rozwiązań, kontrahenta zainteresowanych organów sojuszniczych, z którymi uzgadnia potrzeby i warunki wsparcia, po czym – tym razem już na gruncie krajowym – planują i koordynują proces realizacji wsparcia we współpracy z lokalnymi dostawcami i usługodawcami;
3) **łącznika (pośrednika)** – w kontaktach między zainteresowanymi organami NATO a właściwymi organami Sił Zbrojnych RP. Trudno opisać wszystkie czynności, które będą realizowały. Na pewno obejmą one wskazywanie zainteresowanym właściwych partnerów do rozmów, tłumaczenie na obce języki, utrzymanie punktów informacyjnych i kontaktowych, rejestrację (przekazywanie) zapotrzebowań na HNS i warunków ich realizacji, rejestrację (księgowanie) dostaw i usług, udział w rozliczaniu kosztów oraz pośrednictwo w rozpatrywaniu ewentualnych roszczeń;
4) **informatora** – który nieprzerwanie zbiera i przyjmuje określone informacje o wewnętrznych (narodowych) i między sojuszniczych aspektach HNS, interpretuje je i przekazuje zainteresowanym, współdziałającym organom;
5) **rzecznika** - reprezentującego organ w kontaktach zewnętrznych, zwłaszcza o charakterze informacyjnym, np. w kontaktach z mass mediami;
6) **dysponenta narodowych zasobów (zarządzającego HNS)** – który, na określonym szczeblu (w zakresie posiadanych uprawnień) negocjuje wsparcie, bilansuje zapotrzebowania sojuszników z narodowymi możliwościami oraz rozdziela posiadane zasoby.

Są też jądrem współpracy cywilno-wojskowej i jak klamra *spinają* sektory wojskowy i cywilny, pośrednicząc w kontaktach między nimi. Ale przede wszystkim **pełnią funkcję łącznikową między siłami zbrojnymi „Państwa-Gospodarza" i wojskami NATO.** Są głównymi wykonawcami wsparcia dla zapewnienia swobody działania sojuszników, **powinny też**

**dokumentować suwerenność państwa we wszystkich kontaktach z sojusznikami,** m.in. **przez zachowanie kontroli (władzy) nad narodowym potencjałem przewidzianym do realizacji HNS[75].**

Fakt, że terytorialne organy dowodzenia (Dowództwo Okręgu Wojskowego i Wojewódzki Sztab Wojskowy) są *terenowymi organami wykonawczymi MON,* a więc organami rządowej administracji specjalnej, upoważnia je do kontaktów z urzędami władz cywilnych, podmiotami gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi.

Jednym z podstawowych zadań zarządzania realizacją HNS jest bilansowanie zapotrzebowań strony wojskowej (sojuszników) z ofertami (możliwościami) cywilnego potencjału obronnego i kierowanie zapotrzebowań do właściwych adresatów z zachowaniem procedur kontroli celowości żądań i próśb oraz przestrzegania przyjętych priorytetów.

Dowództwa terytorialne powinny też być **strażnikami legalizmu udzielanego wsparcia** i nadzorować przestrzeganie następujących reguł:

- wsparcie jest możliwe jedynie wtedy, gdy są uregulowane podstawy prawne zaopatrywania sojuszniczych sił zbrojnych lub zawarte zostały w pojedynczych przypadkach umowy;
- zapotrzebowania należy kierować do narodowych dowódców terytorialnych „Państwa-Gospodarza";
- o wsparcie występować należy w niezbędnie potrzebnym zakresie.

Koordynowanie nie oznacza podejmowania problemów leżących w gestii innych resortów lub urzędników, albo narzucania im swojej woli. Przeciwnie, w sytuacjach konfliktowych należy doprowadzić do wyrównania interesów stron.

Głównym wykonawcą wsparcia wojskowego są **okręgi wojskowe** (zał. 32), które w sprawach lotniczych i morskich współpracują z dowództwami flotylli obrony wybrzeża Marynarki Wojennej (dotyczy Pomorskiego Okręgu

---

[75] Co przewiduje MC 334/1, p. 13 e), chyba że państwo-gospodarz zrzeknie się tej kontroli, do czego nie należy pochopnie dopuszczać.

Wojskowego) oraz właściwymi terytorialnie korpusami obrony powietrznej. Z rodzajami sił zbrojnych uzgadnia się działania wspólne w morskich i powietrznych portach wyładunku.

Dowództwa okręgów dokonują podziału zadań wykonania wsparcia pomiędzy podległe siły wojskowe, koordynują działania podwładnych oraz partnerów cywilnych, a także służą zainteresowanym doradztwem prawnym, finansowym i organizacyjnym. Wsparcie logistyczne realizują podległe okręgom rejonowe bazy materiałowe, okręgowe i rejonowe warsztaty techniczne, rejony lecznicze (ze szpitalami) i komendy poligonów. Okręgowe jednostki rodzajów wojsk zapewniają w terenie zabezpieczenie bojowe działań wojsk NATO i wspierających je sił logistyki gospodarza. Kierowanie ruchem wojsk i transportem sprawuje okręgowa grupa KRWiT i podlegające jej wojskowe komendy transportowe dyslokowane w miastach wojewódzkich, w pobliżu administracji dróg publicznych oraz wojewódzkich komend policji, z którymi współpracują.

Uzgadnianie wsparcia cywilnego następuje dwoma kanałami – za pośrednictwem WSzW oraz poprzez podlegające okręgowi organa stacjonarnej logistyki wojskowej, które kontraktują dostawy i usługi na szczeblu lokalnym u cywilnych podmiotów gospodarczych.

**Wojewódzkie sztaby wojskowe** (zał. 33) synchronizują wsparcie i jego zabezpieczenie na terenach województw. Zasadniczym forum dokonywania uzgodnień są Wojewódzkie Komitety Obrony. Na szczeblu lokalnym natomiast doraźne spotkania wykonawców w miejscach realizowanego wsparcia, w których uczestniczą przedstawiciele zainteresowanych wojskowych komend uzupełnień oraz komend (dowództw) garnizonów.

Szef WSzW – we współpracy z przedstawicielami okręgu wojskowego i wspieranych wojsk NATO – synchronizuje wspólne, cywilno-wojskowe działania wykonawców wsparcia w czasie i przestrzeni, uzgadnia realizację przedsięwzięć ich bojowego (ochronnego, inżynieryjnego itd.) zabezpieczenia. Organizuje zatem działania zabezpieczające funkcjonowanie wydzielonych dla

potrzeb sojuszników obiektów infrastruktury (punktów przyjęcia, poligonów) oraz obsługujących je jednostek wojskowych i sił cywilnych.

## 4. Wsparcie wyprowadzenia wojsk NATO z obszaru operacji po jej zakończeniu

HNS po zakończeniu operacji przecelowuje się na przygotowanie i zabezpieczenie wycofania wojsk NATO oraz zakończenie i rozliczenie wsparcia. Podejmowane działania łączą się z możliwie łagodnym przechodzeniem od działań bojowych do funkcjonowania „Państwa-Gospodarza" w warunkach pokojowych, z przejęciem przez nie pełnej odpowiedzialności za warunki bytowania ludności, przestrzeń oraz infrastrukturę.

W szczególności potrzebne jest sprawne zebranie i wyprowadzenie wojsk NATO, m.in. dlatego, że „nieudolne wycofanie sił, pod obserwacją mediów, może prowadzić do pogorszenia wizerunku kampanii"[76].

Doświadczenia Sojuszu pokazują, że przygotowanie wyprowadzenia stanowi złożone zagadnienie i nie jest prostym odwróceniem planu przybycia wojsk, lecz oddzielnym przedsięwzięciem, któremu należy poświęcić równą uwagę, co rozwinięciu wojsk do operacji.

Wsparcie realizowane będzie w trzech fazach:

- zebrania i przygotowania wojsk do wyprowadzenia;
- załadunku wojsk na środki transportu;
- zakończenia i rozliczenia wsparcia.

Przygotowanie sprawnego wyjścia wojsk wymaga wyboru i przystosowania rejonów zbiórki i wyczekiwania wojsk na transport, ustalenia

---

[76] AJP-3, op.cit., p.6041.

portów załadunku, wyznaczenia dróg i środków transportu, wsparcia lokalnych przegrupowań i załadunku, likwidacji tymczasowej infrastruktury i urządzeń w rejonach rozmieszczenia wojsk oraz portach po ich wykorzystaniu, oczyszczenia terenu z materiałów niebezpiecznych, przeprowadzenia kontroli opuszczonych przez Sojuszników terenów.

Jest możliwe, że wobec zniszczenia lub uszkodzenia poprzednio wykorzystywanych dróg i portów trzeba będzie wyznaczyć i przygotować do użycia nowe. Wymaga to przegrupowania dotychczasowych lub zgromadzenia nowych sił gospodarza oraz czasu. Niezbędne jest zaplanowanie i zorganizowanie (skoordynowanie) działań, utworzenie od nowa lub przemieszczenie w nowe miejsca, organów zarządzających wsparciem i jego wykonawców. Wymienione przedsięwzięcia będą realizowane według zasad i procedur omówionych już przy opisie wsparcia na rzecz rozwijania wojsk NATO.

Duże znaczenie będzie miało przeorientowanie pracy sojuszniczych organów zarządzających HNS, zwłaszcza JHNSCC. Przed zakończeniem walk koncentrował ona uwagę na możliwie skutecznym zabezpieczeniu potrzeb wojsk NATO. Przy wyprowadzaniu wojsk musi także zadbać o staranne rozliczenie wszelkich zobowiązań z „Państwem-Gospodarzem". Być może potrzebne będzie powołanie dodatkowych zespołów specjalistów dla oddania właścicielom użytkowanej infrastruktury i nie wykorzystanych zapasów. Skoordynować należy zakończenie kontraktów z dostawcami cywilnymi, aby nie napływały towary już niepotrzebne.

Rzeczą niezwykle ważną jest rzetelne i wnikliwe oszacowanie wszelkich kosztów, szkód i zniszczeń, a także sprawiedliwe rozpatrzenie ewentualnych roszczeń. Spodziewane zakończenie operacji wymaga wzmożonej aktywności wspólnych, mieszanych komisji szacowania szkód i roszczeń, a także archiwizowania wszelkich dokumentów związanych z realizacją HNS.

Sojusznicza doktryna AJP-3 zauważa drażliwość kwestii związanych z zakończeniem wsparcia. Podkreśla: *„należy dołożyć wszelkich starań, aby*

*problemy środowiskowe, polityczne lub finansowe nie pogorszyły relacji z krajem – gospodarzem"*[77].

Równolegle będzie postępowało **zwijanie sił OT gospodarza**, szacowanie, rozliczenie i ocena zrealizowanego wsparcia, zbieranie i opracowanie doświadczeń z operacji.

Po zakończeniu wsparcia jednostki OT należy przemieścić do miejsc pokojowej dyslokacji. Ich dowódcy ponoszą odpowiedzialność za stany osobowe i sprzęt do czasu rozwiązania (zdemobilizowania) jednostek. Konieczne jest zorganizowanie przyjęcia jednostek w macierzystych garnizonach. Sprzęt należy wyremontować. Nieruchomości, pojazdy i inne środki pozyskane z cywilnych zasobów obronnych należy zwrócić komisyjnie właścicielom. Za dobra zniszczone właściwe władze powinny wypłacić odszkodowania.

Dla stanów osobowych, które uczestniczyły w HNS należy przeprowadzić badania lekarskie. W razie konieczności zapewnić dalszą opiekę medyczną lub potwierdzić uszczerbek na zdrowiu w związku z realizowanymi zadaniami. Zainteresowanym rezerwistom i pracownikom cywilnym należy udzielić porad prawnych, socjalnych i administracyjnych.

Podsumowując rozważania dotyczące procedur realizacji zadań HNS przez OT można sformułować następujące **wnioski:**

1. Wsparcia udziela się w trzech okresach odpowiadających fazom działania wspieranych wojsk:
   - przyjęcia sił Sojuszu i ich rozwinięcia;
   - wsparcia przebiegu operacji;
   - wsparcia wyprowadzenia wojsk po zakończeniu operacji.

   Poprzedza je rozwinięcie i osiągnięcie gotowości sił OT do udzielania wsparcia, które determinuje możliwość rozpoczęcia przerzutu sił

---

[77] Tamże, p. 6040.

wzmocnienia NATO i jest warunkiem nieodzownym przeprowadzenia operacji.

2. Siły OT mogą i powinny uczestniczyć w realizacji wszystkich przedsięwzięć (aspektów) wsparcia udzielanego przez „Państwo-Gospodarza", które obejmuje:
   - wsparcie logistyczne;
   - ochronę strefy tyłowej wojsk, bezpieczeństwo baz i garnizonów;
   - kierowanie przestrzenią;
   - rozpoznanie terytorialne i wymianę informacji;
   - wsparcie inżynieryjne;
   - współpracę cywilno-wojskową (CIMIC);
   - ochronę środowiska.

   Są one wzajemnie powiązane i oddziaływają na siebie co sprawia, że żaden z tych elementów wsparcia nie może być realizowany oddzielnie, w oderwaniu od pozostałych.
3. Zadaniem o pierwszorzędnym znaczeniu jest wsparcie przyjęcia i rozwinięcia wojsk NATO. Organa OT powinny współuczestniczyć w wyborze, przygotowaniu, utrzymaniu i ochronie punktów przyjęcia wojsk (portów morskich i powietrznych, stacji kolejowych) oraz rejonów przejściowego rozmieszczenia przybywających wojsk dla ich uporządkowania.

   Wydajność (a ściślej: przepustowość) portów decyduje o czasie i ilości sił wzmocnienia, które kraj może przyjąć.
4. Celem wsparcia udzielanego przez OT w trakcie operacji jest zabezpieczenie swobody manewru i ciągłości działań wojsk NATO.
5. Wsparcie logistyczne stanowi zasadniczy, ale nie jedyny aspekt wsparcia udzielanego przez „Państwo-Gospodarza". Uzupełnia możliwości organicznej logistyki przybywających wojsk NATO i w związku z tym ma pomocniczy, ograniczony wymiar odpowiadający faktycznym możliwościom logistyki gospodarza.

Newralgiczne znaczenie mają poligony wojskowe i ich pojemność, która jest jednym z czynników decydujących o wielkości przyjmowanego przez kraj wzmocnienia NATO.

6. Wsparcie ze strony gospodarza wymaga integracji wysiłków cywilno-wojskowych i jest niemożliwe bez udziału terytorialnych organów dowodzeni, które je inicjują i koordynują. Są one niezastępowalnym ogniwem narodowego zarządzania wsparciem i zabezpieczają przedsięwzięcia organizowane przez organa stacjonarnej logistyki wojskowej.
7. Sprawne wsparcie wycofania wojsk Sojuszu i rzetelne rozliczenie kosztów udzielonego HNS jest równie ważne jak przyjęcie sił wzmocnienia i zabezpieczenia przebiegu operacji.
8. Ostatnim przedsięwzięciem jest zwinięcie sił gospodarza, które udzielały wsparcia (w tym OT) i ich powrót do stanu wyjściowego.
9. Jednym z warunków skutecznej realizacji wsparcia jest uprzednie wyszkolenie organów kierowniczych i sił wykonawczych oraz zgranie do wspólnych, cywilno-wojskowych działań.

# ROZDZIAŁ IV
# SYSTEM SZKOLENIA DLA POTRZEB HNS

Najogólniej ujmując przez **system szkolenia dla potrzeb HNS** rozumie się całokształt zasad organizacyjnych oraz treści, metody i środki szkolenia, tworzące spójną wewnętrzną strukturę i podporządkowane zakładanym celom zorientowanym na przygotowanie terytorialnych organów dowodzenia i kierowniczych kadr jednostek OT oraz organów administracji publicznej do realizacji przewidywanych dla nich zadań na rzecz wojsk sojuszniczych, wynikających z funkcji „Państwa-Gospodarza" (zał. 34).

Celem rozważań w niniejszym rozdziale jest sprecyzowanie ogólnej koncepcji szkolenia kierowniczych kadr organów wojskowych i cywilnych uczestniczących w procesie wsparcia „Państwa-Gospodarza", jako integralnej części szkolenia obronnego.

Przy konstrukcji koncepcji szkolenia korzystano z szeregu źródeł wiedzy: przede wszystkim analizie poddano dokumenty normatywne sojuszu, doświadczenia innych państw – głównie niemieckie i holenderskie. Cennym źródłem doświadczeń było również uczestnictwo autorów pracy w ćwiczeniach szczebla centralnego, okręgowego i regionalnego oraz w szkoleniach, konferencjach naukowych, warsztatach itp. – prowadzonymi z udziałem przedstawicieli innych państw i pracowników sektora cywilnego, a ponadto dyskusje, wymiana doświadczeń i gry decyzyjne w ramach Wyższych Kursów Obronnych dla kierowniczych kadr administracji publicznej

W układzie i treści prezentowanej koncepcji szkolenia główna uwaga została zwrócona na właściwości szkolenia dla potrzeb HNS, wychodząc z założenia, że szkolenie to – ze względu na cywilny i wojskowy charakter podmiotów w nim uczestniczących – będzie integralną częścią systemu szkolenia obronnego i częścią ogólnego szkolenia sił zbrojnych. Innymi słowy

chodzi o wpisanie problematyki szkolenia w zakresie HNS w funkcjonujące modele szkolenia sztabów i wojsk oraz szkolenia kadr administracji publicznej.

## 1. Szkolenie obronne kierowniczych kadr sektora cywilnego

Zasadnicza potrzeba szkolenia kadr administracji publicznej w zakresie realizacji zadań HNS wynika z ciągłego wzrostu udziału działań podmiotów cywilnych na rzecz sił zbrojnych. Problemowi temu nadano wysoką rangę w Sojuszu NATO, wyrazem czego jest p. 60. Koncepcji Strategicznej Sojuszu, przyjętej przez głowy państw i szefów rządów biorących udział w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie 23-24 kwietnia 1999 r. W dokumencie stwierdza się, że : „Dla prowadzenia operacji realizowanych przez NATO ogromne znaczenie mają również związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi). Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna: władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np. logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne i poparcie społeczne (...)

Analiza literatury przedmiotu i zebranych doświadczeń pozwala na stwierdzenie, że w państwach NATO nie wypracowano wspólnego, jednolitego modelu szkolenia kadr administracji cywilnej. Nie mniej problematyka szkolenia personelu organów cywilnych rozwiązywana jest w ramach narodowych modeli szkolenia obronnego w sposób systemowy na podstawie wytycznych władz wojskowych NATO, w oparciu o podstawy prawa krajowego, przy zapewnieniu niezbędnych na ten cel środków finansowych.

### 1.1. Analiza i ocena funkcjonującego systemu szkolenia obronnego administracji publicznej

Głównym dokumentem stanowiącym podstawy regulujące szkolenie obronne w sektorze cywilnym jest Uchwała Nr 3/97 Komitetu Obrony Kraju

z dnia 28.04.1997 r. w sprawie szkolenia obronnego kadr kierowniczych i pracowników administracji publicznej[1]. Uchwała ta określa zasady organizowania i prowadzenia szkolenia obronnego osób zajmujących stanowiska kierownicze w administracji publicznej oraz innych pracowników tej administracji, którzy wykonują zadania w zakresie obronności. Obowiązek uczestniczenia w szkoleniu obronnym dotyczy:

a) ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu, przewodniczących komisji i komitetów sprawujących funkcję naczelnego organu administracji publicznej i ich zastępców, kierowników centralnych organów administracji rządowej i ich zastępców, kierowników urzędów centralnych i ich zastępców, kierowników instytucji państwowych nie podporządkowanych naczelnemu organowi administracji państwowej, a także wojewodów i wicewojewodów;
b) wójtów, burmistrzów i prezydentów miast oraz ich zastępców;
c) dyrektorów generalnych ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, dyrektorów departamentów, biur (równorzędnych) ministerstw, urzędów centralnych, komisji i komitetów oraz instytucji państwowych, kierowników służb i inspekcji wojewódzkich oraz dyrektorów (kierowników) wydziałów (komórek organizacyjnych) wchodzących w skład urzędów wojewódzkich, miejskich i gminnych;
d) kierowników innych jednostek organizacyjnych nadzorowanych, podległych i podporządkowanych przez osoby zajmujące stanowiska wymienione w punktach a i b;

a ponadto do udziału w szkoleniu obronnym zobowiązane są osoby zatrudnione na stanowiskach pracy do spraw obronnych i inne osoby, którym powierzono obowiązek prowadzenia spraw obronnych.

Ogólnym celem szkolenia obronnego jest kształtowanie świadomości obronnej kierowniczej kadry administracji publicznej i pracowników

---

[1] Biuletyn Komitetu Obrony Kraju nr 2 z 1997 r., poz. 5.
W świetle Konstytucji RP z 1997 r. uchwały Komitetu Obrony Kraju nie są źródłem powszechnie obowiązującego prawa. Istnieją zatem wątpliwości co do zakresu ich oddziaływania, przede wszystkim w stosunku do administracji samorządowej i prywatnych podmiotów gospodarczych. Nie mniej do czasu wydania rozporządzenia Rady Ministrów, dokument ten powinien być traktowany jako wykładnia organizacyjno-metodyczna szkolenia obronnego administracji publicznej.

merytorycznych odpowiedzialnych za realizację zadań obronnych, doskonalenie znajomości i wykonywania zadań w zakresie obronności, nabywanie umiejętności współdziałania organów i jednostek organizacyjnych administracji z odpowiednimi dowództwami i jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych podczas planowania i rozwiązywania sytuacji operacyjno-obronnych, doskonalenie procedur kierowania i zarządzania podczas podwyższania gotowości obronnej państwa i w czasie wojny oraz weryfikowanie przyjętych rozwiązań w zakresie obronności.

Główna problematyka (działy) szkolenia obronnego obejmuje: politykę bezpieczeństwa i strategię obronną RP, podwyższanie gotowości obronnej państwa, zaspokajanie potrzeb sił zbrojnych, przygotowania gospodarczo-obronne, ochronę struktur państwa, zagrożenia czasu pokoju i wojny, ochronę ludności oraz kierowanie obronnością.

Wyróżnia się trzy zasadnicze formy szkolenia obronnego, tj. gry, ćwiczenia oraz szkolenie uzupełniające.

Gry i ćwiczenia obejmują:

- strategiczne gry obronne (decyzyjne), prowadzone przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z udziałem najwyższego kierownictwa państwa, mające na celu przygotowanie organizacyjno funkcjonalne tego kierownictwa do działania w razie kryzysu i wojny oraz formułowanie wniosków do aktualizacji polityczno-strategicznego planu obrony państwa innych obowiązujących rozwiązań organizacyjnych. Za organizację tych gier odpowiedzialność ponosi Sekretarz Komitetu Obrony Kraju;
- ogólnokrajowe gry i ćwiczenia strategiczno-obronne, prowadzone przez Prezydenta RP, z udziałem wybranej kadry kierowniczej i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności resortów i województw, resortowych jednostek organizacyjnych funkcjonujących na obszarze danego regionu oraz wydzielonych grup operacyjnych dowództw i sztabów sił zbrojnych – organizowane przez ministra obrony narodowej;

- ćwiczenia sił zbrojnych, prowadzone przez szefa Sztabu Generalnego WP, dowódców okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych i związków taktycznych z udziałem kierowniczej kadry i pracowników wykonujących zadnia w zakresie obronności resortów i województw – stosownie do ustaleń ministra obrony narodowej;
- resortowe oraz wojewódzkie gry i ćwiczenia obronne, prowadzone przez ministrów, przewodniczących komisji i komitetów sprawujących funkcje naczelnego organu administracji państwowej, kierowników centralnych organów administracji rządowej, kierowników urzędów centralnych, kierowników instytucji państwowych nie podporządkowanych naczelnemu organowi administracji państwowej, wojewódzkie komitety obrony z udziałem kadry kierowniczej i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności nadzorowanych, podległych i podporządkowanych jednostek organizacyjnych oraz wydzielonych grup operacyjnych sztabów sił zbrojnych;
- gminne oraz zakładowe gry i ćwiczenia obronne, prowadzone przez wójtów i burmistrzów (prezydentów miast) oraz kierowników zakładów pracy z udziałem własnych sił i środków – stosownie do ustaleń właściwych organów nadrzędnych.

W omówionych przedsięwzięciach szkoleniowych mogą uczestniczyć jednostki przewidziane do militaryzacji, formacje obrony cywilnej oraz osoby objęte szkoleniem w zakresie powszechnej samoobrony.

Szkolenie uzupełniające obejmuje:

- kształcenie na Wyższych Kursach Obronnych w Akademii Obrony Narodowej, podnoszące wiedzę obronną jego uczestników oraz przygotowujące ich do wykonywania zadań obronnych na zajmowanych stanowiskach w administracji publicznej;
- szkolenie w resortach i województwach mające na celu zapoznanie z zadaniami obronnymi, ustalonymi dla określonego stanowiska służbowego oraz zasadami i trybem ich realizacji prowadzone w formie seminariów,

dyskusji problemowych, wykładów itp. - w każdym roku, w wymiarze wynikającym z bieżących potrzeb.

Za organizację szkolenia obronnego odpowiedzialność ponoszą:

- ministrowie, przewodniczący komisji i komitetów sprawujących funkcję naczelnego organu administracji państwowej, kierownicy centralnych organów administracji rządowej, kierownicy urzędów centralnych, kierownicy instytucji nie podporządkowanych naczelnemu organowi administracji państwowej – w stosunku do osób zajmujących kierownicze stanowiska i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności na szczeblu centralnym oraz w jednostkach organizacyjnych nadzorowanych, podległych i podporządkowanych;
- wojewodowie – w stosunku do osób zajmujących stanowiska kierownicze i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności w urzędach wojewódzkich oraz w nadzorowanych, podległych i podporządkowanych jednostkach organizacyjnych, a ponadto wójtów, burmistrzów (prezydentów miast) i ich pracowników do spraw obronnych – stosownie do ustaleń wynikających z okresowych wytycznych Komitetu Obrony Kraju w zakresie doskonalenia systemu obronności państwa;
- wójtowie i burmistrzowie (prezydenci miast) – w stosunku do osób zajmujących stanowiska kierownicze w podległych i podporządkowanych jednostek organizacyjnych – stosownie do ustaleń wynikających z wytycznych wojewódzkich komitetów obrony.

Analizowany dokument określa również zasady finansowania szkolenia obronnego. Wydatki te pokrywane są z czterech źródeł:

- **pierwsze** – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów w przypadku przedsięwzięć realizowanych w ramach regionalnych gier i ćwiczeń obronnych prowadzonych przez Prezesa Rady Ministrów z udziałem wybranej kadry kierowniczej i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności resortów i województw, resortowych jednostek organizacyjnych

funkcjonujących na obszarze danego regionu oraz wydzielonych grup operacyjnych dowództw i sztabów sił zbrojnych;

- **drugie** – Ministerstwo Obrony Narodowej – w przypadku przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych w ramach ogólnokrajowych gier i ćwiczeń strategiczno-obronnych, prowadzonych przez Prezydenta RP z udziałem wybranej kadry kierowniczej i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności resortów i województw, spełniających kluczową rolę w systemie obronności państw oraz dowództw i sztabów jednostek organizacyjnych sił zbrojnych;
- **trzecie** – środki budżetowe organizatorów szkolenia - w przypadku resortowych oraz wojewódzkich gier i ćwiczeń obronnych, prowadzonych przez ministrów, przewodniczących komisji i komitetów sprawujących funkcje naczelnego organu administracji państwowej, kierowników centralnych urzędów administracji rządowej, kierowników urzędów centralnych, kierowników instytucji państwowych nie podporządkowanych naczelnemu organowi administracji państwowej i wojewódzkie komitety obrony. Ze środków własnych pokrywane są również wydatki dotyczące gminnych, zakładowych gier i ćwiczeń obronnych prowadzonych przez wójtów i burmistrzów oraz kierowników zakładów pracy im podległych;
- **czwarte** – budżety ministrów i wojewodów – w przypadku ćwiczeń sił zbrojnych, prowadzonych przez szefa Sztabu Generalnego WP, dowódców okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych i związków taktycznych z udziałem kierowniczej kadry i pracowników wykonujących zadania w zakresie obronności resortów i województw, a także w przypadku prowadzenia szkolenia doskonalącego w resortach i województwach.

**Uwagi:**

1. Ustalenia organizacyjno-metodyczne Komitetu Obrony Kraju umożliwiają wszechstronne i kompleksowe przygotowanie kadr administracji publicznej do realizacji zadań obronnych obejmujących wszystkie dziedziny i poziomy funkcjonowania państwa. Należy jednak stwierdzić, że w latach 1989-1994

nastąpiło załamanie systemu szkolenia obronnego, zaprzepaszczenie dorobku i pozytywnych doświadczeń poprzednich lat. Przyczyny tego stanu rzeczy mają zarówno charakter obiektywny, jak i subiektywny, które są artykułowane przez praktyków i muszą być uwzględnione w procesie tworzenia podstaw teoretycznych, jako podbudowy rozwiązań praktycznych. Są to:

Po pierwsze – problemy związane ze społecznym postrzeganiem zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych, spośród których na plan pierwszy wysuwają się zagrożenia gospodarcze, ekologiczne czy bezpieczeństwa i porządku publicznego – związane z procesem transformacji ustrojowej i zmian polityczno-militarnych w otoczeniu Polski. Zagrożenia te niejako „spychały" zagrożenia militarne na drugi plan, co nie sprzyjało tworzeniu dobrego klimatu wokół obronności i problemów sił zbrojnych.

Po drugie – problemy związane z przekształceniami własnościowymi w gospodarce narodowej. Należy stwierdzić, że procesom prywatyzacji nie towarzyszyło równoczesne przenoszenie na nowe podmioty gospodarcze dotychczasowych zadań obronnych, co zwalniało ich kierowników (właścicieli) z obowiązku dbałości o zapewnienie bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz świadczenia na rzecz obronności.

Po trzecie – przekształcenia w administracji publicznej spowodowały masowy dopływ pracowników merytorycznych zajmujących się sprawami obronnymi a na ich miejsce przyjmowano ludzi zazwyczaj bez odpowiedniego doświadczenia i niezbędnej wiedzy.

Po czwarte – w ślad za rewolucyjnymi zamiarami w państwie nie starano się tworzyć solidnych podstaw prawnych w sferze bezpieczeństwa narodowego, w tym obronności, co spowodowało powstawanie luk prawnych lub sprzeczności, stwarzając tym samym możliwości dowolnej interpretacji przepisów prawa.

2. W system szkolenia administracji publicznej należy włączyć kierownicze kadry administracji samorządowej województwa i powiatów. W świetle

obowiązujących przepisów prawa na samorządach tych spoczywają obowiązki działań w sferze obronności (jako zadania własne) jednak nie określono dotychczas ich szczegółowego przedmiotu i zakresu. Nie stanowi to jednak zasadniczej przeszkody uniemożliwiającej udział pracowników urzędów marszałkowskich i powiatowych w szkoleniu obronnym organizowanym przez wojewodów, którzy jako przedstawiciele rządu, ponoszą pełną odpowiedzialność za szeroko rozumiane bezpieczeństwo i posiadają w tej sferze uprawnienia władcze w stosunku również do administracji niezespolonej i samorządowej[2].

3. Doświadczenia uzyskane w ostatnich dziesięciu latach podczas ćwiczeń i innych przedsięwzięć szkoleniowych w siłach zbrojnych prowadzonych na różnych szczeblach z udziałem przedstawicieli administracji publicznej pozwalają na sformułowanie szeregu wskazówek o charakterze metodycznym i organizacyjnym, które należałoby uwzględnić w procesie przygotowania i prowadzenia szkolenia obronnego dotyczącego HNS:

- ćwiczenia (gry) powinny być poprzedzone starannym szkoleniem przygotowawczym, podczas którego jego uczestników należy zapoznać z organizacją pracy na stanowiskach funkcyjnych i w zespołach, głównymi zadaniami w poszczególnych etapach, obiegiem informacji wewnątrz zespołów i między zespołami, wymaganiami w zakresie formy i treści opracowywanych dokumentów;
- powszechną praktyką ćwiczeń prowadzonych nawet na szczeblu centralnym z udziałem władz państwowych jest tworzenie ćwiczących zespołów *ad hoc*[3], co w istotny sposób utrudnia osiąganie zakładanych celów szkoleniowych z uwagi na wydłużający się czas niezbędny na

---

[2] Problem ten jest możliwy do rozwiązania na poziomie województwa, bez konieczności tworzenia (aktualizowania) regulacji prawnych o charakterze generalnym (ogólnokrajowym). Powyższe twierdzenie potwierdza treść „Zasad organizacji szkolenia obronnego kadry kierowniczej i pracowników administracji publicznej województwa dokonanych przez wojewodę. Zgodnie z tym dokumentem do udziału w szkoleniu obronnym zobowiązani są m.in. kierownicy i zastępcy komórek organizacyjnych urzędu marszałkowskiego, starostowie, prezydenci miast, wójtowie, burmistrzowie i ich zastępcy oraz kadra kierownicza urzędów powiatowych, miast, miast-gmin i gmin.

[3] Zob. *Raporty studyjne z ćwiczeń „CRISEX" prowadzonych w latach 2000 i 2001 opracowane prze Departament Systemu Obronnego MON.* Maszynopisy w DSO MON i zbiorach KOTiC; S. Koziej, *Kierowanie reagowaniem kryzysowym,* [w:] Myśl Wojskowa 1/2000.

„rozruch" ćwiczenia i jakość proponowanych rozwiązań. Dążyć zatem należy do zapewnienia udziału w przedsięwzięciach szkoleniowych stałych zespołów, członkowie których na co dzień zajmują się problematyką mającą ścisły związek z przedmiotem ćwiczeń i gier. Chodzi o to, by z jednej strony, w pełni wykorzystywać w szkoleniu wiedzę fachową ćwiczących, z drugiej natomiast – by podejmowane problemy szkolenia inspirowały kierunki i treść działań zawodowych;

- ważnym zadaniem organizatorów szkolenia obronnego jest zapewnienie udziału czołowych osób kierowniczych uczestniczących instytucji, co niewątpliwie nadaje działalności obronnej właściwą, wysoką rangę. Ponadto wpływa mobilizująco na pracę podległych służbowo komórek organizacyjnych i osób funkcyjnych;
- w ćwiczeniach z udziałem wielu podmiotów wojskowych i cywilnych należy dążyć do integrowania ich działań na rzecz jasno sprecyzowanego wspólnego celu. Wymaga to kształtowania postaw zorientowanych pozytywnie na rozwiązywanie problemów i pokonywanie trudności wynikających, np. z niedoskonałości przepisów prawa lub ograniczeń finansowych;
- wspólne cywilno-wojskowe przedsięwzięcia szkoleniowe to doskonała okazja, którą należy wykorzystać do tworzenia forum wymiany poglądów i informacji o organizacjach, ich możliwościach i potrzebach oraz możliwość wzajemnego poznawania się uczestników;
- w przypadku nowej problematyki szkoleniowej, a do takiej niewątpliwie należy wsparcie państwa-gospodarza, organizatorzy szkolenia obronnego muszą szczególnie starannie dobierać cele i zagadnienia szkoleniowe zgodnie z podstawową zasadą dydaktyczną: stopniowania trudności;
- szkolenie obronne powinno stanowić zasadniczy „poligon doświadczalny" do weryfikacji rozwiązań organizacyjnych i formułowania rozwiązań prawnych.

4. Szkolenie obronne, a przede wszystkim ćwiczenia i gry decyzyjne (wojenne) nie mogą być traktowane jako „okresowe akcje", które mobilizują zespół autorski i ćwiczące zespoły do wzmożonego wysiłku w celu rozwiązania postawionego problemu (zadania) i kończyć się wraz z zakończeniem omówienia ćwiczenia (gry). Muszą one stanowić zamknięcie określonego etapu prac związanych z realizacją zadań w ramach przygotowań obronnych państwa, resortu, regionu itp. i tworzyć jednocześnie podstawę dalszych prac planistycznych, organizatorskich czy doskonalenia przyjętych rozwiązań. Ważną zatem rolę powinny spełniać zespoły studyjne, których głównym zadaniem jest zbieranie doświadczeń, ich uogólnianie i formułowanie wniosków dotyczących praktycznych rozwiązań, adresowanych do konkretnej instytucji. Natomiast organizator szkolenia powinien zapewnić ich rozpowszechnianie i popularyzację.
5. Pomimo, iż nie wypracowano ostatecznego kształtu polskiego narodowego modelu HNS, a prowadzone prace mają charakter koncepcyjny, problematyka ta wprowadzana jest sukcesywnie w praktykę szkoleniową. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych ćwiczeń i treningów w siłach zbrojnych, w tym przede wszystkim – wielonarodowego ćwiczenia dowódczo-sztabowego pk. *„CRISTAL EAGLE – 2000"* można sformułować następujące wnioski do szkolenia obronnego kadr sektora cywilnego:

a) w każdym przedsięwzięciu szkoleniowym, w którym rozpatrywana jest problematyka HNS, konieczne jest włączenie grup operacyjnych (łącznikowych) administracji publicznej;
b) zazwyczaj potrzeby i pytania ćwiczących dowództw i sztabów adresowane do władz cywilnych dotyczą[4]:
   - zagrożeń o charakterze niemilitarnym na obszarze ćwiczeń i całym terytorium państwa;
   - zasobów materiałów toksycznie niebezpiecznych;

---

[4] A. Lelewski, *Wnioski z ćwiczenia POW „CRIDTAL EAGLE"* [w:] *Problemy tworzenia obronnego systemu wojskowego. Materiały z seminarium przeprowadzonego 15.02.2001 r. na Wydziale Strategiczno-Obronnym AON,* Warszawa 2001, s. 214-225.

- miejsc gromadzenia pali płynnych i gazów;
- zakładów utrzymujących linie technologiczne, które zgodnie z założeniami technicznymi są bezpieczne, ale w przypadku pożaru stają się emitorami toksycznych gazów i par;
- przepisów i ograniczeń dotyczących ochrony środowiska;
- sytuacji społeczno-gospodarczej na obszarze ćwiczenia (regionu, OW itp.);
- koncepcji rozśrodkowania i ewakuacji ludności;
- możliwości wykorzystania obiektów i terenów cywilnych;
- cywilnych warsztatów remontu pojazdów ogólnego przeznaczenia w rejonach odtwarzania gotowości technicznej;
- obłożenia łóżek szpitalnych w cywilnych placówkach służby zdrowia;
- możliwości świadczeń medycznych (hurtownie farmaceutyczne, hurtownie gazów medycznych, przedsiębiorstwa zajmujące się obrotem materiałami i sprzętem medycznym, świadczeń usługowych (przedsiębiorstwa zajmujące się serwisem i naprawą techniki medycznej, możliwości cywilnych kolumn transportu sanitarnego, struktury zatrudnienia w szpitalach cywilnych i możliwości w zakresie udzielania kwalifikowanej pomocy lekarskiej.

Powyższa problematyka powinna stanowić treść przygotowań personelu cywilnego do szkolenia obronnego prowadzonego w najbliższym czasie. Uwzględniając te i nowe doświadczenia konieczne jest opracowanie w instytucjach cywilnych banków informacji o możliwościach udzielania cywilnego wsparcia HNS – nie tylko na potrzeby szkoleniowe jak również na potrzeby planowania obronnego.

## 1.2. Propozycje w zakresie szkolenia administracji publicznej

1. Grupy szkoleniowe.

Ze względu na cele i problematykę szkoleniową oraz potrzeby współpracy w zakresie HNS z organami wojskowymi całość administracji publicznej można podzielić na trzy grupy szkoleniowe.

**Tabela: Podział grup szkoleniowych kadr administracji publicznej w systemie szkolenia obronnego**

| Grupa szkoleniowa | Skład grup szkoleniowych dla potrzeb HNS | Współorganizatorzy wojskowi |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| I. | Kadra ministerstw, centralnych organów administracji rządowej, służb, inspekcji i straży oraz agencji funkcjonujących w ramach działów administracji rządowej w zakresie:<br>a) w dziale transport:<br>- infrastruktura transportowa;<br>- zasoby środków transportowych w poszczególnych gałęziach transportu i możliwości ich wykorzystania do celów militarnych;<br>b) w dziale gospodarka:<br>- możliwości zaopatrywania w paliwa i produkty naftowe oraz artykuły powszechnego użytku;<br>c) w dziale rolnictwo:<br>- możliwości w zakresie produkcji rolnej;<br>- kształtowanie się cen na rynkach rolnych;<br>- źródła zaopatrywania w produkty rolne, produkty i półprodukty żywnościowe oraz wodę pitną;<br>d) w dziale zdrowie:<br>- możliwości zaopatrywania w medyczne środki materiałowe;<br>- możliwości wsparcia medycznego;<br>e) w dziale gospodarka wodna:<br>- infrastruktura śródlądowych dróg wodnych;<br>- jednostki taboru pływającego przydatne do celów militarnych;<br>- stan sił i środków do osłony technicznej dróg śródlądowych;<br>- możliwości osłony hydrometeorologicznej ;<br>f) w dziale środowisko:<br>- ochrona środowiska i wykorzystanie jego zasobów przez wojska sojusznicze w czasie pobytu na terytorium RP;<br>g) w dziale łączności: | Odpowiednie departamenty MON i zarządy SG WP, w których zakresie działania mieści się problematyka HNS realizowana przez cywilne instytucje szczebla centralnego, dowództwa RSZ (w przyszłości – Dowództwo Połączonego Wsparcia), KG ŻW, WSI |

| | | |
|---|---|---|
| **I.** | - możliwości analogowych i cyfrowych systemów transmisyjnych operatorów publicznych;<br>h) w dziale gospodarka morska:<br>- obszary morskie z przeznaczeniem na potrzeby wojsk sojuszniczych;<br>- porty i przystanie morskie możliwe do wykorzystania przez wojska;<br>- ochrona środowiska morskiego;<br>i) w dziele finanse publiczne:<br>- zakres zwolnienia z ceł i podatków od towarów i usług stosowanych przez stronę polską;<br>- współpraca finansowa, kredytowa i płatnicza z zagranicą;<br>j) w dziale budżet:<br>- system finansowania bezpieczeństwa państwa, w tym głównie sprawy związane z finansowaniem zadań realizowanych w ramach HNS;<br>k) w dziale sprawy wewnętrzne:<br>- zabezpieczenie pobytu wojsk sojuszniczych w rejonach rozmieszczenia i na drogach przemarszu. | |
| **II.** | Wojewodowie i wicewojewodowie, marszałkowie i wicemarszałkowie, dyrektorzy generalni urzędów, kierownicy służb i inspekcji wojewódzkich oraz dyrektorzy wydziałów (komórek) wchodzących w skład urzędów wojewódzkich i marszałkowskich, a także kierownicy niezespolonych administracji niezespolonych. | Flotylle Obrony Wybrzeża MW, Korpusy OP, OW, WSzW, KKW (w przyszłości Wojskowe Komendy Transportowe), KO ŻW |
| **III.** | Starostowie, wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast oraz ich zastępcy, kierownicy komórek organizacyjnych wchodzących w skład urzędów powiatowych, miejskich i gminnych. | WSzW, KG, Komendy portów, baz lotniczych, poligonów, placówek ŻW |

UWAGA: Do poszczególnych grup szkoleniowych mogą być włączeni kierownicy instytucji i podmiotów gospodarczych podległych, nadzorowanych prze właściwych kierowników administracji publicznej.

2. Ogólne cele, problematyka i formy szkolenia.

**A. *Administracja publiczna szczebla centralnego.***

*Ogólny cel:* przygotować kadry administracji publicznej do rozwiązywania problemów HNS w ramach planowania obronnego państwa we współdziałaniu z organami wojskowymi szczebla centralnego.

*Cele szczegółowe:*

- zapoznać z ogólnymi zasadami przygotowania i realizacji zadań HNS;
- wypracować koncepcję udziału instytucji (ministerstwa, agencji itd.) w realizacji wsparcia wojsk sojuszniczych na terytorium RP;
- nauczyć podejmowania decyzji o użyciu posiadanych (podporządkowanych, podległych i nadzorowanych) sił i środków w ramach HNS;
- doskonalić współpracę i wymianę informacji między instytucjami szczebla centralnego.

*Problematyka szkoleniowa:*

- procedury NATO w zakresie HNS;
- doświadczenia innych państw;
- zasady działania wspieranych sztabów i wojsk sojuszniczych;
- procedury planowania, przygotowania i realizacji wsparcia wojsk sojuszniczych na szczeblu państwa i w resorcie;
- kierowanie działaniami podległych sił na rzecz HNS;
- aspekty prawne i finansowe pobytu wojsk na terytorium RP;
- .....
- .....

B. ***Administracja publiczna szczebla wojewódzkiego.***

*Ogólny cel:* przygotować kadry administracji publicznej do organizowania i realizacji zadań wsparcia wojsk sojuszniczych na obszarze regionu we współdziałaniu z terytorialnymi organami dowodzenia.

*Cele szczegółowe:*

- zapoznać z krajową koncepcją wsparcia wojsk sojuszniczych;

- nauczyć wypracowania decyzji o użyciu podległych sił;
- doskonalić współpracę z terytorialnymi organami dowodzenia szczebla okręgowego i wojewódzkiego w zakresie HNS.

*Problematyka szkoleniowa:*

- zasady organizacji i realizacji HNS na obszarze województwa;
- bezpieczeństwo i porządek publiczny w rejonach rozmieszczenia wojsk sojuszniczych;
- zasoby miejscowe i możliwości ich wykorzystania na potrzeby HNS;
- stan i przydział infrastruktury na potrzeby wsparcia sił sojuszniczych;
- zarządzanie przestrzenią;
- możliwości udziału wojewódzkich służb, inspekcji i straży w HNS;
- aspekty prawne i finansowe pobytu wojsk na obszarze województwa;
- .....
- .....

C. ***Administracja publiczna szczebla lokalnego.***

*Cel ogólny:* przygotować kadry administracji samorządu terytorialnego do realizacji zadań wsparcia wojsk sojuszniczych na obszarze powiatu i gminy we współdziałaniu z lokalnymi terytorialnymi organami dowodzenia.

*Cele szczegółowe:*

- zapoznać z wojewódzką koncepcją wsparcia wojsk sojuszniczych;
- nauczyć wypracowania decyzji o użyciu lokalnych sił i środków;
- doskonalić współpracę z lokalnymi terytorialnymi organami dowodzenia i organizacjami pozarządowymi;
- tworzyć przychylny stosunek społeczności lokalnych do wojsk sojuszniczych i akceptację podejmowanych w tym zakresie działań przez władze rządowe i samorządowe.

*Problematyka szkoleniowa:*

- wyzwania, szanse i korzyści związane z pobytem wojsk sojuszniczych na obszarze powiatu i gminy;
- miejscowe zasoby i środki produkcji;

- społeczne i ekonomiczne uwarunkowania pobytu wojsk sojuszniczych;
- kształtowanie się lokalnego rynku usług i towarów;
- planowane inwestycje związane z pobytem wojsk sojuszniczych, ich wpływ na rozwój lokalnej infrastruktury;
- kontraktowanie usług i dostaw towarów;
- informacyjna i psychologiczna (propagandowa) działalność lokalnych mass mediów podczas pobytu (działań) wojsk sojuszniczych;
- bezpieczeństwo i porządek publiczny;
- ochrona środowiska w rejonach rozmieszczenia jednostek sojuszniczych i w ich otoczeniu;
- .....
- .....

*Formy szkolenia:*

Ze względu na nowość zagadnień HNS i konieczność poszukiwania rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie celowe jest preferowanie form szkolenia, których stosowanie zmierza do rozwiązywania realnych problemów. Oprócz form **podających:** wykładów, informacji, seminariów, w większym zakresie należy stosować formy **poszukujące** zakładające aktywny udział uczestników szkolenia obronnego. Szczególnie przydatne formy, to **gry problemowe,** z udziałem ekspertów reprezentujących wiodące instytucje w państwie w procesie wypracowania narodowego modelu HNS, oraz **warsztaty badawcze.**

Gry problemowe są stosowane na Wyższych Kursach Obronnych dla kierowniczej kadry administracji publicznej szczebla wojewódzkiego i powiatowego jako stała praktyczna forma podsumowania kursu, umożliwiająca wykorzystanie nabytej wiedzy z różnych dziedzin bezpieczeństwa narodowego do rozwiązania określonego (w założeniach) problemu, w tym – wsparcia wojsk sojuszniczych na obszarze województwa (powiatu)[5].

---

[5] *Gra obronna Wyższych Kursów obronnych. Część II decyzyjna nt. Obrona Narodowa w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego,* AON, Warszawa 2001.

W odniesieniu do problematyki HNS przyjęto następujące cele szkoleniowe:

1. Zapoznać z ogólnymi problemami współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) w układzie sojuszniczym i narodowym oraz zasadami wywiązywania się z funkcji „Państwa-Gospodarza" (HNS) na rzecz sił NATO lub jego poszczególnych członków.
2. Przedstawić na bazie wybranych epizodów obraz działania organów władzy i administracji, organizacji pozarządowych i innych podmiotów prawa państwowego w sytuacji zagrożeń konfliktowych i niekonfliktowych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zagrożenia militarne.
3. Ćwiczyć metodą problemową praktyczne umiejętności wojewody (starosty) w kierowaniu podległymi mu urzędami, instytucjami i organizacjami oraz koordynowanie współdziałaniem z administracją niezespoloną i organizacjami pozarządowymi.

Podczas gry słuchacze WKO, w drodze dyskusji, wymiany poglądów z udziałem ekspertów rozpatrują następujące problemy, które mogą stanowić przykładowe treści szkolenia obronnego na potrzeby HNS w innych grupach szkoleniowych:

- w zakresie kompetencji i organizacji współpracy wojewody (starosty) z organami wojskowymi:
  - jaki organ władzy publicznej jest koordynatorem działalności różnych organów związanych z pobytem i przemieszczaniem sił sojuszniczych na terytorium RP/
  - kto jest jego terenowym organem wykonawczym właściwym dla obszaru województwa (powiatu)? Jaka będzie jego rola?
  - jak zorganizować na szczeblu wojewódzkim (powiatowym) kierowanie działaniami sektora cywilnego w zakresie przygotowania i wsparcia przebiegu ćwiczeń wojsk sojuszniczych? Z jakimi organami wojskowymi, kiedy i w jakim zakresie współpracować?

- w zakresie przedmiotu wsparcia udzielonego przez województwo (powiat) na rzecz zgrupowania sił sojuszniczych w przewidywanym ćwiczeniu:
  - jakie organy i siły wojskowe oraz w jakim zakresie mogą (powinny) uczestniczyć w planowaniu i realizacji przedsięwzięć: wskazania rejonów rozmieszczenia ćwiczących wojsk na obszarze województwa oraz określenia wymogów i warunków jakie te rejony powinny spełniać; wytypowania i zabezpieczenia dróg i szlaków kolejowych (stacji wyładowczych) przegrupowania wojsk sojuszniczych do rejonów rozmieszczenia; jakie siły zapewnią porządek publiczny i wojskowy na drogach oraz na zewnątrz i wewnątrz rejonów rozmieszczenia sił sojuszniczych; kto będzie ścigał sprawców ewentualnych przestępstw; jak i na jakich zasadach zorganizować zabezpieczenie logistyczne pobytu wojsk sojuszniczych (dostawy wody, żywność, inne środki materiałowe, handel i usługi, kwatery, opieka medyczna); jak zapewnić nadzór sanitarno-epidemiologiczny, usuwanie odpadów komunalnych, ochronę środowiska i bezpieczeństwo przeciwpożarowe; jak zapewnić rozwiązywanie sposobów (roszczeń) oraz usuwanie szkód; jak zorganizować kontakty z masmediami i kontakty z miejscową ludnością?
- jak rozliczać dostawy dóbr i usług oraz dochodzić ewentualnych roszczeń (jaką drogą)?

Niewątpliwie główną zaletą omawianej formy szkoleniowej jest umożliwienie spontanicznego i niestandardowego podejścia do problemów, bez podporządkowywania się woli kierownictwa, a co za tym idzie – na eksperckie wykreowanie opcji rozwiązań, które choć czasami nie stanowią ostatecznej odpowiedzi i nie dostarczają jedynej metody rozwiązania problemu, stanowią olbrzymi krok na drodze do celu. Zauważyć należy, że wiele oryginalnych rozwiązań i wniosków prezentowanych przez słuchaczy Wyższych Kursów Obronnych zostało wykorzystanych w procesie tworzenia podstaw teoretycznych polskiego modelu HNS.

Istotą **warsztatów** problemowych jest nauczanie umiejętności diagnozy problemu i sformułowanie propozycji jego rozwiązania, a ujmując szerzej – kształtowanie podejścia zadaniowego tak istotnego dla pracy administracji publicznej. Temat warsztatu z reguły powinien obejmować obszar działania kilku urzędów, różnych szczebli administracji publicznej, np. szczebel centralny i wojewódzki lub współpracy organizacji pozarządowych z administracją rządową oraz problematykę z różnych dziedzin – prawną, finansową lub organizacyjną. Ogólną organizację warsztatów prezentuje poniższy schemat.

**ETAP WSTĘPNY (ZAPOZNAWCZY)**

**Prezentacja:**

- referatów wprowadzających;
- wykładni;
- koncepcji
- itp.

**Sformułowanie celu warsztatów, problemów i zadań dla zespołów problemowych.**

**PRACA W ZESPOŁACH PROBLEMOWYCH**

**ZESPÓŁ** **ZESPÓŁ** ..... **ZESPÓŁ**

- **Diagnoza istniejących rozwiązań**
- **Opracowanie rozwiązań (wariantów ) pożądanych**
- **Określenie sfer i kierunków działań usprawniających procesy, struktury itd.**
- **Opracowanie raportów (sprawozdań)**

**PREZENTACJA I OCENA WYNIKÓW PRAC ZESPOŁOWYCH**

**PODSUMOWANIE WARSZTATÓW**

(stopień osiągnięcia celów, zakres i wnikliwość proponowanych rozwiązań, możliwości wykorzystania wyników warsztatów w praktyce, kierunki dalszych prac)

*Źródło:* opracowanie własne

## 2. Szkolenie terytorialnych organów dowodzenia oraz jednostek OT

O ile system szkolenia kadr administracji publicznej bazuje na względnie trwałych podstawach organizacyjnych ujętych w dokumentach rangi państwowej, o tyle system szkolenia sztabów i wojsk jest bardziej elastyczny, podatny na wprowadzanie korekt wynikających ze zmian priorytetów. Umożliwia bowiem dostosowywanie celów i treści szkolenia do aktualnych potrzeb, wynikających np. z planowanych w najbliższym okresie ćwiczeń sojuszniczych lub szkolenia wojsk państw NATO na poligonach na terytorium RP. Jest to o tyle ważne, że jak trafnie zauważyć A. Lelewski w cytowanym opracowaniu „Wnioski z ćwiczenia POW „CRISTAL EAGLE 2000" – **„problematyka HNS staje się bardzo aktualną częścią naszej codziennej działalności".** Stąd też istnieje pilna potrzeba systematycznego włączania problematyki HNS w działalność szkoleniową dowództw, sztabów i wojsk, w tym przede wszystkim – terytorialnych organów dowodzenia i jednostek OT, na których będzie spoczywał główny ciężar organizacji i realizacji zadań wsparcia wojsk sojuszniczych.

Przed przystąpieniem do sformułowania głównych założeń programowych i organizacyjnych systemu szkolenia organów dowodzenia i wojsk OT, warto przeanalizować proces dostosowywania funkcji narodowych dowództw terytorialnych w aspekcie potrzeb HNS, wynikających ze zmieniającej się roli terytorium innych państw NATO w koncepcji obrony wspólnej Sojuszu.

### 2.1. Szkolenie narodowych dowództw terytorialnych[6]. Wnioski

Ćwiczenia są niezbędną i najważniejszą częścią szkolenia wojsk i dowództw i traktowane są jako jeden z najważniejszych elementów doskonalenia struktur i koncepcji funkcjonowania i rozwoju sił zbrojnych.

---

[6] Opracowano na podstawie: T.Deckert, *Wessentliches Element. Nationale Territoriale Aufgaben in Übungen*, Truppenpraxis/Wehrausbildung 2000, nr 1.

Celem ćwiczeń jest tworzenie warunków do wykonywania zadań w ramach Sojuszu oraz w strukturach międzynarodowych, **wypracowanie koncepcji oraz zasad prowadzenia działań bojowych, testowanie oraz doskonalenie procedur i struktur dowodzenia,** a także rozwijanie i pogłębianie celów politycznych.

Wśród zadań wojskowych kluczową rolę odgrywają tzw. *Narodowe Zadania Terytorialne*, które ze względu na swoje znaczenie są częścią wszystkich ćwiczeń sił zbrojnych. Zadania te realizowane są w pełnym zakresie prze dowództwa terytorialne i obejmują:

- obronę kraju;
- realizację narodowych interesów poza sojuszem, a także z siłami sojuszu stacjonującymi na terenie kraju i podporządkowanymi dowództwu narodowemu;
- wsparcie sektora cywilnego w ramach obrony kraju;
- wsparcie sił wykonujących zadania w ramach sojuszu na obszarze kraju oraz działania poza granicami kraju.

Wspólnymi czynnikami tych zadań są:

- realizacja na terytorium całego państwa;
- podział na regiony odpowiedzialności jest tak skonstruowany, aby zadania pod względem obszaru wzajemnie się zazębiały;
- współdziałanie z dowództwami sojuszu, sojusznikami, narodowymi siłami zbrojnymi, z komórkami centralnego organu dowodzenia (kierowania) OT oraz administracją cywilną;
- wymagania w zakresie umiejętności odpowiedniego reagowania na problemy, które mogą wystąpić w sektorach cywilnym i wojskowym.

Dwa ostatnie czynniki (wymogi) wyraźnie wskazują na współdziałanie sektorów cywilnego i wojskowego w ramach obrony Sojuszu. Konieczność tego współdziałania można zauważyć w nowej koncepcji strategicznej NATO (pkt 60.).

Dowództwa terytorialne pełnią rolę przekaźników w dwojakim znaczeniu: między siłami sojuszu lub też komórkami NATO, a państwem (przekaźnik sojuszu), a także między siłami zbrojnymi a terenowymi organami administracji cywilnej (np. władzami kraju związkowego – przekaźnik kraju związkowego). Przekaźniki tego typu w RFN są ważnym elementem w czasie pokoju ze względu na to, iż na terenie Niemiec stacjonują siły sojuszu oraz komórki sztabowe NATO, a także przebywają czasowo wojska w ramach ćwiczeń, przygotowania do operacji poza granicami kraju lub podczas wykonywania marszu w ramach tranzytu.

Dowództwa terytorialne są ważnym ogniwem podczas realizowania zadań nie tylko sił zbrojnych, ale także realizują zagadnienia dotyczące sektora cywilnego, m.in.: zatwierdzają użycie sił i środków potrzebnych do zabezpieczenia zadań realizowanych na ich terenie lub podporządkowują ćwiczącym wojskom odpowiednie siły i środki. Dowództwa terytorialne wspierają także własne siły zbrojne lub siły sojusznicze podczas przygotowywania ich do operacji poza granicami kraju. Zadania te mogą np. polegać na koordynacji i regulowaniu ruchem drogowym w czasie przemieszczania wojsk.

Nowe Narodowe Zadania Terytorialne oraz zadania realizowane przez dowództwa terytorialne oparte są na trzech następujących przesłankach:

- Niemcy ze względu na swoje położenie geograficzne są często stroną wspierającą w sytuacjach kryzysowych poprzez udzielanie pomocy poza granicami kraju, prowadzenie akcji ratowniczych i ewakuacji w zagrożonych rejonach. Działania niemieckich sił zbrojnych poza granicami kraju wspierane będą zgodnie z zatwierdzonymi decyzjami przez siły Sojuszu. Zakres zadań dowództw terytorialnych obejmuje czas pokoju.
- W czasie prowadzenia obrony państwa lub sojuszu w Europie Centralnej (obrona kolektywna) Niemcy staną się strefą komunikacji, która styka się z rejonem operacyjnym NATO. Dotyczy to także sytuacji, w której zagrożeniem objęte może być jedno z państw sojuszu.

– Obrona kolektywna i związana z nią strefa komunikacji Niemiec w obecnej sytuacji politycznej są raczej przypadkiem mało prawdopodobnym.

Rozwój polityczny państwa oraz nowa sytuacja geostrategiczna Niemiec w Europie spowodowały, że struktura dowództw terytorialnych została dopasowana do aktualnych potrzeb obronnych i wspólnie z przydzielonymi im siłami wojsk lądowych realizować będą zadania w strefie komunikacji. Dowództwa terytorialne nie są więc już przygotowywane do wykonywania zada w obszarze prowadzenia operacji przez NATO (jakim określano w przeszłości teren Niemiec).

Zgodnie z nową koncepcją strategiczną NATO, w wypadku dokonania agresji na obszar Sojuszu, działania wojsk NATO polegać będą na zatrzymaniu nacierającego przeciwnika możliwie daleko w przodzie. Obszar państw Sojuszu zagrożonych lub dotkniętych agresją zostanie podzielony na odpowiednie strefy. W tyłowej strefie operacji NATO dowódcy terytorialni odpowiedzialni są za prowadzenie operacji w wymiarze narodowym i zobowiązani są do wykonywania zadań stawianych przez dowódców NATO. Zadaniem ich jest obrona rejonów i obiektów, w ramach obrony kraju, zabezpieczając jednocześnie swobodę operacyjną wojskom Sojuszu. Natomiast w strefie komunikacji niemieckie siły zbrojne zapewniają ochronę własnej ludności oraz kluczowych rejonów infrastruktury.

Oprócz zadań związanych z obroną kraju, obrona wyznaczonych rejonów i obiektów, a także utrzymywaniem linii komunikacyjnych ze strefą przednią, dowództwa terytorialne wspierają, w ramach Narodowych Zadań Terytorialnych, wojska niemieckie działające poza granicami kraju, określane w takim przypadku jako część bazy narodowej. Jest to zgodne z decyzjami prawnymi ustalonymi w ramach sił Sojuszu znajdującymi się na terenie Niemiec.

Ćwiczenia NATO oraz ćwiczenia narodowe na obszarze operacyjnym NATO, w ramach obrony kolektywnej koncentrują się przede wszystkim na operacjach połączonych sił zbrojnych Sojuszu, a na szczeblu wojsk lądowych –

walce broni (systemów) połączonych. Dowództwa terytorialne – jak wcześniej zaznaczono – ze względu na swoją aktualną strukturę przygotowane są do realizowania Narodowych Zadań Terytorialnych w strefie komunikacji. Jednak przy łączeniu Narodowych Zadań Terytorialnych z prowadzonymi ćwiczeniami tworzy się pewna luka. Można jej uniknąć pod warunkiem podporządkowania koncepcji ćwiczenia do warunków i wymogów prowadzenia ćwiczenia w wojskach lądowych.

Ważnym kryterium udziału dowództw terytorialnych jest pewne „zakłopotanie terytorialne" Niemiec. Nawet w ćwiczeniach prowadzonych na najwyższym szczeblu, gdzie Niemcy uwzględniane są w całości, w narodowym charakterze (struktura federalna państwa, struktury sił zbrojnych, podstawy prawne, konstytucja), scenariusz – uwzględniając podstawy koncepcyjne – musi dotyczyć m.in. interesu narodowego państwa, co implikuje (wręcz wymusza) konieczność włączenia do ćwiczeń dowództw terytorialnych.

Udział dowództw terytorialnych w ćwiczeniach realizowany jest na podstawie wprowadzonych zadań, związanych z obroną kolektywną. W tych operacjach odpowiedzialność ponoszą zarówno dowódcy terytorialni i dowódcy NATO. Planując ćwiczenia w strefie operacyjnej NATO, zakłada się, ze ich zasadniczym celem powinno być szkolenie dowództw terytorialnych, np. respektowanie potrzeb ludności cywilnej z jednej strony i prezentowanie prowadzonej operacji – z drugiej strony. Ponadto celem ćwiczeń może być realizacja zadań związanych z utrzymaniem swobody operacyjnej, wspieranie sił Sojuszu poprzez ochronę rejonów i obiektów oraz zadań w ramach HNS.

Treść zadań realizowanych w strefie łącznikowej przez dowódców terytorialnych oraz podporządkowanych im sił zależy od tego czy siły i środki te podporządkowano instytucji państwa lub też sojusznikowi. W tej sytuacji obrona kraju ze względu na zagrożenie strefy komunikacji będzie najważniejszą misją. Obrona linii komunikacyjnych, jako zadanie w ramach Sojuszu, realizowana jest kolejno: przez dowództwo narodowe poprzez ochronę wskazanych rejonów, dalej – przez siły Sojuszu lub wojska przemieszczające

się. Podczas realizowania interesów narodowych w ramach Sojuszu, należy siłom zbrojnym sojuszników przedstawić uwagi strony cywilnej, a szczególnie ludności, np. w wypadku przydziału rejonów czasowej dyslokacji i dróg marszu. Poza tym należy uwzględniać podstawowe zasady bezpieczeństwa podczas wspierania operacji.

Udział dowództw terytorialnych w ćwiczeniach reguluje koncepcja współpracy cywilno-wojskowej NATO (CIMIC). W NATO, tak jak w przeszłości, wychodzi się z założenia, że dowódcy muszą posiadać zdolności umożliwiające im współprace z krajem Sojuszu na terenie którego prowadzona może być obrona kolektywna. Aby współpraca ta była ułatwiona na terenie Niemiec, dowództwa terytorialne pełnić będą rolę łącznika – *„flexible responde"* między NATO a państwem. Dowódca NATO nie będzie wówczas potrzebował własnych wielkich sił CIMIC do współpracy z niemieckimi władzami; dowództwa terytorialne także w przyszłości będą spełniały te funkcje, chociażby ze względu na fakt, że są rozmieszczone w strefie łącznikowej. W ramach współpracy cywilno-wojskowej dowództwa terytorialne regulować będą potrzeby wojska i strony cywilnej oraz wspierać siły Sojuszu (HNS) ze strefy narodowej. W stosunku do Sojuszu są to tzw. usługi serwisowe, natomiast z punktu widzenia narodowego są to przedsięwzięcia mające na celu ochronę suwerenności państwowej.

W ćwiczeniach dowództwa terytorialne, w zależności od przyjmowanych scenariuszy, zazwyczaj spełniają funkcje organów rozmieszczonych w strefie operacyjnej NATO lub w strefie komunikacji.

Podczas ćwiczeń w strefie operacyjnej zasadniczy problem sprowadza się do współdziałania odpowiednich dowództw terytorialnych z dowództwami NATO. W ramach ćwiczeń dowództwa terytorialne uzupełniają i zapoznają uczestników z sytuacją wojskową i cywilną w regionie (m.in. meldują o stacjonujących czasowo innych wojskach lub znajdujących się tam urządzeniach wojskowych, zapoznają ćwiczące sztaby z przybliżonym lub realnym położeniem i miejscowymi warunkami. Jednym z ważnych elementów

informowania jest omówienie zasad postępowania podczas współdziałania: dowódcy terytorialni – dowódcy NATO. Dowództwa terytorialne służą fachową pomocą kierownikowi ćwiczenia, są do dyspozycji ćwiczących sztabów. W ramach orientowania taktycznego dowództwa terytorialne mogą przedstawić ćwiczącym zespołom Narodowe Zadania Terytorialne. Mogą przez to wpływać na proces planowania i dowodzenia. Zapoznając ćwiczących z rejonem zainteresowania, informują np. o zmianach, które mogą mieć wpływ na bezpieczeństwo regionu oraz na prowadzenie działań. Może to być zajęcie dróg marszu przez inne siły i środki lub wpływ prowadzonych działań na nastroje ludności cywilnej.

Scenariusz opracowywanych ćwiczeń w strefie łącznikowej jest szczególnym wyzwaniem dla dowództw terytorialnych. Ten wariant nie był do tej pory realizowany w sposób wystarczający ani w NATO ani w ćwiczeniach narodowych. Podczas opracowywania ćwiczeń *„BURNING HARMONY 98”* próbowano włączyć do opracowanego scenariusza zasady prowadzenia działań w strefie tyłowej – Joint Rear Area. Dla oficerów planowania rejon ten miał szczególne znaczenie w zakresie zabezpieczenia prowadzonej przez NATO operacji, zwłaszcza w okresie wprowadzania sił Sojuszu gdy potrzebne było wsparcie w ramach HNS; podczas utrzymywania linii komunikacyjnych z wojskami w przodzie, a także do ochrony i współpracy z sektorem cywilnym. Z niemieckiego punktu widzenia są to zadania zbyt ograniczone. Szczególnym wyzwaniem dla dowództw terytorialnych w takich ćwiczeniach jest przedstawienie takiego położenia sił i środków, które dałoby podstawy do oceny Narodowych Zadań Terytorialnych i ich koncepcyjnego uzasadnienia.

Jednym z ważnych zadań dowództw terytorialnych jest współpraca ze stroną cywilną, a szczególnie z organami szeroko rozumianej obrony cywilnej. Obejmuje ona prezentowanie interesów wojskowych, cywilnych oraz wsparcie strony cywilnej. Z tego też powodu udział komórek obrony terytorialnej z krajów związkowych jest niezbędny. Planowanie na szczeblu dowództwa terytorialnego odbywa się wspólnie ze stroną cywilną. Przewiduje się, że

kontynuowanie tego zamierzenia będzie jednak utrudnione ze względu na redukcję stanów osobowych w administracji na szczeblu krajów związkowych oraz na szczeblach podstawowych. Strona cywilna może uczestniczyć w ćwiczeniach, jednak scenariusze muszą zawierać aktualną sytuację polityczno-militarną. Często jednak, szczególnie w strefie operacyjnej NATO, dowództwa terytorialne zastępują stronę cywilną.

**W n i o s k i:**

1. W świetle doświadczeń z ćwiczeń Narodowe Zadania Terytorialne mają stałe miejsce w zadaniach sił zbrojnych. Wyrażają one suwerenność „Państwa-Gospodarza" w Sojuszu oraz, z punktu widzenia narodowego, są **podporą koncepcji strategicznej NATO.**
2. Uwzględnianie Narodowych Zadań Terytorialnych ma kapitalne znaczenie w prowadzeniu obrony kolektywnej. Dlatego też zadania te traktuje się jako pierwszoplanowe w Sojuszu.
3. Dla zapewnienia realizacji celów Narodowych Zadań Terytorialnych w ćwiczeniach konieczne jest włączenie dowództw terytorialnych.
4. W ćwiczeniach na obszarze Sojuszu należy uwzględniać współdziałanie wojsk własnych z dowództwami narodowymi tego państwa, na terenie którego prowadzone są ćwiczenia – na wszystkich funkcjonujących w ćwiczeniach poziomach dowodzenia.
5. Warunkiem efektywnego udziału dowództw terytorialnych w ćwiczeniach jest posiadanie przez nie wszechstronnych informacji (o charakterze wojskowym i cywilnym) dotyczących obszaru działania (ćwiczenia) oraz utrzymanie współpracy z administracją cywilną.
6. Dowództwa terytorialne „Państwa-Gospodarza" spełniają rolę narodowych organów CIMIC w odniesieniu do wojsk operacyjnych – sojuszniczych i własnych.

## 2.2. Ogólne cele, problematyka i formy szkolenia organów dowodzenia i wojsk OT

1. Szkolenie terytorialnych organów dowodzenia.

*Ogólny cel:* przygotowanie kadry terytorialnych organów dowodzenia do organizowania i kierowania realizacją zadań HNS w czasie pokoju, okresie zagrożenia (kryzysu) i wojny na podległym obszarze odpowiedzialności (okręgu wojskowego, województwa, garnizonu, rejonu, bazy i poligonu) we współdziałaniu z organami administracji publicznej.

*Problematyka szkoleniowa:*

1) dowództwa okręgów wojskowych:
   - przygotowanie i realizacja HNS w wymiarze okręgu wojskowego;
   - kierowanie (zarządzanie) HNS w układzie terytorialnym;
   - organizacja i funkcjonowanie terytorialnego systemu rozpoznania na potrzeby HNS;
   - mobilizacja wojsk okręgu wojskowego przewidywanych do realizacji HNS;
   - udział sił okręgu wojskowego w zabezpieczeniu ruchu wojsk sojuszniczych;
   - organizacja, w tym opracowanie (aktualizacja) dokumentów i założeń organizacyjnych systemu zabezpieczenia przemieszczania wojsk sojuszniczych;
   - osłona przeciwdywersyjna i techniczna dróg ruchu wojsk i transportu;
   - planowanie ochrony strefy tyłowej i bezpieczeństwa wojsk;
   - planowanie działań ratowniczych na rzecz jednostek sojuszniczych;
   - zarządzanie terenem;
   - .....
   - .....
2) wojewódzkie sztaby wojskowe:

- współpraca terytorialnych organów dowodzenia z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego na rzecz HNS;
- możliwości świadczeń sił pozamilitarnych na rzecz zabezpieczenia przemieszczania wojsk sojuszniczych na obszarze województwa;
- koordynacja rozwinięcia sił i środków przeznaczonych do wsparcia wojsk sojuszniczych na obszarze województwa;
- kierowanie realizacją HNS i jego zabezpieczeniem;
- planowanie ochrony rejonów i obiektów z uwzględnieniem potrzeb wojsk sojuszniczych;
- udział wojsk OT i ogniw pozamilitarnych w osłonie sieci transportowej na obszarze województwa;
- możliwości wykorzystania infrastruktury i zasobów wojsk sojuszniczych;
- organizacja bezpieczeństwa wojsk na obszarze województwa;
- .....
- .....

3) komendy garnizonów:

- wykorzystanie obiektów i urządzeń garnizonowych dla potrzeb HNS;
- współpraca z administracją samorządową i społeczeństwem na rzecz wsparcia pobytu wojsk sojuszniczych;
- cywilne świadczenia dostaw i usług, zasady ich kontraktowania;
- zabezpieczenie bojowe pobytu wojsk w garnizonie;
- współpraca wojskowych organów porządkowych z policją, strażami gminnymi i służbami ochrony w zakresie bezpieczeństwa wojsk w garnizonie;
- współdziałanie jednostek wojskowych ze służbami cywilnymi w akcjach ratowniczych na rzecz jednostek i obiektów wojskowych;
- .....
- .....

3) komendy poligonów, baz morskich i lotniczych:

- organizacja przyjęcia wojsk sojuszniczych;
- wykorzystanie obiektów i urządzeń dla zabezpieczenia pobytu i działań wojsk;
- współpraca z administracją lokalną i społeczeństwem;
- organizacja cywilnych usług i dostaw dla wojsk sojuszniczych;
- współpraca z lokalnymi mass mediami;
- świadczenia osobiste i rzeczowe w czasie pobytu i działań wojsk NATO;
- .....
- .....

5) komendy jednostek stacjonarnej logistyki wojskowej:

- wykorzystanie możliwości wsparcia wojsk sojuszniczych w zakresie materiałowym, technicznym i medycznym;
- kontraktowanie dostaw i usług cywilnych;
- współdziałanie z terytorialnymi organami dowodzenia w zakresie zabezpieczenia bojowego działań,
- wykorzystywanie danych z terytorialnego systemu rozpoznania w zakresie planowania źródeł usług i dostaw oraz transportu cywilnego;
- organizacja świadczeń osobistych i rzeczowych;
- .....
- .....

*Formy szkolenia:*

- wykłady, informacje i seminaria, gry decyzyjne i warsztaty problemowe prowadzone przez kierownictwo danego terytorialnego dowództwa lub przedstawicieli nadrzędnego organu dowodzenia bądź też specjalistę (np. prawo, gospodarka), a także przedstawicieli terytorialnych organów dowodzenia państw NATO;
- treningi sztabowe i ćwiczenia epizodyczne obejmujące praktyczne rozwiązywanie jednego lub kilku zadań udziału OT w HNS,

organizowane i kierowane przez dowództwo z podległymi komórkami dowodzenia;

- ćwiczenia kompleksowe jedno- lub wieloszczeblowe obejmujące kierowanie HNS na danym szczeblu, organizowane i kierowane przez nadrzędny organ dowodzenia z podległymi terytorialnymi organami dowodzenia;
- udział terytorialnych organów dowodzenia w narodowych i sojuszniczych ćwiczeniach ogólnowojskowych szczebla centralnego, operacyjnego i taktycznego.

2. Szkolenie jednostek uczestniczących w realizacji zadań HNS.

*Ogólny cel:* przygotować podległe siły do sprawnej realizacji zadań bojowych, zabezpieczenia (wsparcia), logistycznych oraz porządkowych w rejonach (miejscach) rozmieszczenia i działania wojsk sojuszniczych.

*Problematyka szkolenia:*

- osiąganie sprawności alarmowej i gotowości bojowej w rejonach (miejscach) odpowiedzialności;
- poznanie i wykorzystanie terenu, możliwości wykorzystania infrastruktury, urządzeń i zasobów w rejonach realizacji zadań HNS;
- działania ochronne na rzecz wojsk sojuszniczych;
- realizacja zadań ratowniczych i porządkowych;
- przygotowanie rejonów i obiektów na przyjęcie wojsk sojuszniczych oraz urządzenie niezbędnej infrastruktury socjalnej i technicznej;
- organizacja przyjęcia wojsk sojuszniczych w punktach przyjęcia (APOD, SPOD, RHOD);
- .....
- .....

*Formy szkolenia:*

- trening wojskowy (1-dniowy lub kilkugodzinny) – rozpoczynany z reguły alarmem i osiąganiem gotowości bojowej w rejonie (miejscu) planowanych zadań – przeznaczony dla doskonalenia technicznego, budowy lub konserwacji urządzeń, przeprowadzenia epizodycznego ćwiczenia;
- ćwiczenia taktyczne (2-dniowe lub dłuższe) – prowadzone w rejonie (miejscu) odpowiedzialności lub na poligonie (placu ćwiczeń) – przeznaczone dla doskonalenia umiejętności i sprawności wykonywania zadań;
- pokazy.

Zasadnicze kwestie organizacyjne w zakresie szkolenia terytorialnych organów dowodzenia i sił przewidywanych do realizacji zadań HNS ujęto syntetycznie w poniższych tabelach:

A. TERYTORIALNE ORGANY DOWODZENIA

| **Organ dowodzenia** | **Formy szkolenia** | **Częstotliwość** | **Kierownik ćwiczenia** | **Uczestnicy szkolenia** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **OT** | **UPM** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| OKRĘG WOJSKOWY | Gra wojenna | Ustala SG WP | Szef SG WP | SD, PSD oraz wg potrzeb WSzW, BOT, jednostki logistyczne ŻW | GO ministerstw i określonych województw |
| | Ćwiczenie dowódczo--sztabowe | | | | |
| | Trening sztabowy | 3 x w roku, w tym jeden dwuszczeblowy | Dowódca OW | | |
| | Ćwiczenie regionalne lub udział w ćwiczeniu z wojskami | co 2 lata | Dowódca OW | System OT regionu, OSG, ŻW | Układ pozamilitarny regionu |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| WSzW | Ćwiczenie zgrywające OT województwa | 1 x 2-4 lata | Szef WSzW | Siły OT dyslokowane lub przewidziane do działań na terenie województwa | Układ pozamilitarny województwa (może być połączone z grą obronną UPM) |
| | Trening sztabowy | 3 x w roku, w tym jeden wieloszczeblowy | | | |
| KG (poligonu) bazy morskiej, lotniczej | Trening sztabowy | 1 x w roku | Dowódca garnizonu, komendant poligonu (bazy) | Nowo formowane jednostki OT, jednostki i instytucje garnizonu | Ogniwa zabezpieczające funkcjonowanie garnizonu |

## B. JEDNOSTKI PRZEWIDZIANE DO REALIZACJI ZADAŃ HNS

| **Rodzaj jednostki** | **Formy szkolenia** | **Częstotliwość** | | **Uczestnicy szkolenia** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Jednostki nowoformowane** | **Jednostki skadrowane** | **OT** | **UPM** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| Jednostki OT (ogólnowojskowe i RW), logistyczne, kierowania ruchem wojsk, ŻW, inne jednostki wydzielone przez dowództwa RSZ do realizacji zadań HNS | Ćwiczenia z wojskami (w tym pokazy) | 1 x w 5-cio letnim cyklu szkolenia żołnierzy rezerwy | Przemiennie co 2 lata w cyklu 4-ro letnim | SD, PSD oraz wg potrzeb WSzW, BOT, jednostki logistyczne ŻW | GO ministerstw i określonych województw |
| | Ćwiczenie dowódczo--sztabowe | | | | |
| | Trening sztabowy | 3-4 x w 5-cio letnim cyklu szkolenia żołnierzy rezerwy | 3 x w roku | | |

## 3. Wymogi systemu szkolenia cywilno-wojskowego dla potrzeb HNS

PRZYGOTOWANIE. Problematyka HNS ze względu na swój złożony, wielopodmiotowy charakter wymaga starannego przygotowania, zarówno indywidualnego poszczególnych osób funkcyjnych jak i instytucji (jednostek organizacyjnych, organów itp.) uczestniczących w przedsięwzięciach szkoleniowych, szczególnie w ćwiczeniach wielonarodowych sił i środków. Szkolenie przygotowawcze w tym wypadku powinno obejmować zapoznanie z obowiązkami w ćwiczących zespołach, obiegiem informacji – wewnątrz zespołów i między nimi, podstawowymi zasadami opracowania dokumentów oraz „wyposażenie" ćwiczących w niezbędną wiedzę umożliwiającą rozwiązywanie problemów taktyczno-operacyjnych i specjalistycznych. W etapie przygotowania ćwiczeń preferować należy następujące formy szkolenia: informacje, wykłady, dyskusje, warsztaty i gry problemowe. W rezultacie zarówno osoby funkcyjne jak i ćwiczące organy powinny: znać swoją rolę w ćwiczeniu; wiedzieć: co, kiedy i jak robić, z kim, kiedy i w jakim zakresie współpracować, komu udzielić i od kogo oczekiwać pomocy?

KOORDYNACJA. Ogólny nadzór nad szkoleniem obronnym na potrzeby HNS sprawuje minister obrony narodowej, jako odpowiedzialny za dział administracji – obrona narodowa[7], oraz organ, któremu z mocy ustawy o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium RP[8] powierzono odpowiedzialność za koordynowanie działalności organów władzy publicznej w zakresie wsparcia wojsk sojuszniczych. Koordynacja ta polega na informowaniu właściwych organów władzy o przedsięwzięciach związanych z pobytem wojsk obcych i uzgadnianiu z nimi tych przedsięwzięć. Zgodnie z decyzją nr 260/MON ministra obrony narodowej z 25.10.2002 r. za planowanie udziału resortów cywilnych i innych struktur pozamilitarnych w przedsięwzięciach szkoleniowych dotyczących problematyki HNS odpowiada

---

[7] *Ustawa z 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej.*
[8] *Ustawa z 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium.*

Dyrektor Departamentu Systemu Obronnego, współdziałając w tym zakresie z Pełnomocnikiem ds. HNS (szefem Generalnego Zarządu Logistyki – P-4).

INTEGRACJA działalności szkoleniowej polega na połączeniu przedsięwzięć szkoleniowych prowadzonych w różnych podmiotach na wszystkich poziomach organizacyjnych w spójny system działań zorientowanych na osiągnięcie ogólnego celu szkolenia na potrzeby HNS. Osiąga się ją poprzez formułowanie wspólnych celów, dobór właściwych treści i form szkolenia – wzajemnie ze sobą powiązanych i uzupełniających się.

ŁĄCZENIE TEORII Z PRAKTYKĄ ma na celu przede wszystkim wyzyskanie doświadczeń, uogólnień i wniosków do rozwiązywania problemów praktycznych, będących przedmiotem ćwiczeń oraz umożliwić wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności w działalności bieżącej organów i instytucji przewidywanych do wsparcia wojsk sojuszniczych na terytorium RP. Ponadto działalność szkoleniowa powinna weryfikować wypracowane koncepcje (rozwiązania) przed ich wdrażaniem.

KONCENTRACJA WYSIŁKÓW SZKOLENIOWYCH NA WYKONAWCACH WSPARCIA ma zapewnić sprawność działania podmiotów wykonawczych, realizujących bezpośrednie zadania na rzecz wojsk sojuszniczych. Sprawność ta bowiem jest wyznacznikiem wiarygodności polskiego systemu wsparcia. Szczególny nacisk należy położyć na praktyczne przygotowanie podstawowych elementów wsparcia takich jak: punkty przyjęcia (porty, lotniska, stacje kolejowe itp.) i stacjonarne jednostki logistyczne. Ważną rolę w tym zakresie powinny spełniać stałe zespoły łącznikowe, utrzymujące kontakty między jednostkami sojuszniczymi, terytorialnymi organami dowodzenia i jednostkami wykonawczymi.

EKONOMIZACJA SZKOLENIA w zakresie HNS polega na starannym wyborze podmiotów ćwiczących. Ćwiczyć należy głównie te elementy, które mają zasadnicze znaczenie dla przebiegu wsparcia, nowotworzone – wymagające przygotowania i zgrywania lub te, które nie były długo poddawane szkoleniu. Szkolenie praktyczne (rozwijanie, działanie) wybranych elementów

powinno być okazją do prezentacji (pokazów) dla jak największej ilości uczestników szkolenia obronnego.

CIĄGŁOŚĆ DOSKONALENIA SYSTEMU SZKOLENIA jest wymogiem wypracowania nie tylko działalności szkoleniowej ale również systematycznego usprawniania działań podmiotów ćwiczących w ich działalności. Każde ćwiczenie powinno być impulsem do rozwiązywania kolejnych problemów, każde wypracowane rozwiązanie powinno być przedmiotem kolejnych ćwiczeń.

ELASTYCZNOŚĆ. System szkolenia w zakresie HNS musi być systemem otwartym, podatnym na zmiany w zakresie celów, treści i form szkolenia stosownie do zmieniających się warunków operacyjnych, technologicznych, rozwoju infrastruktury lub zmieniających się potrzeb wojsk sojuszniczych.

# ZAKOŃCZENIE

Przedmiot badań – udział Obrony Terytorialnej w realizacji misji „Państwa-Gospodarza" (HNS) – znajduje się w dynamice, co wynika z procesu rozbudowy Obrony Terytorialnej oraz przygotowywania Polski do wypełnienia swych obowiązków jako pełnoprawnego ale i wiarygodnego członka wspólnoty obronnej NATO.

Wyrażamy przekonanie, że przedstawione wyniki badań będą pomocne w praktycznym przygotowaniu kadr Obrony Terytorialnej i administracji cywilnej, a także ogółu kadr dowódczych wojska do realizacji zadań „Państwa-Gospodarza". Zapewne zderzenie przedstawionej w tym opracowaniu wiedzy teoretycznej z praktyką pokaże jej przydatność ale i błędy, a także problemy i pola wiedzy – do rozwiązania i naukowego zagospodarowania.

W trakcie badań i opracowywania ostatecznych wyników zespół badawczy uświadomił sobie celowość kontynuowania badań w następujących obszarach wiedzy:

- użycie i działania wojsk OT, żandarmerii, Policji i służb specjalnych w ochronie strefy tyłowej;
- kierowania ruchem wojsk i transportem przez organy „Państwa-Gospodarza";
- integrowania w ramach HNS działań sił OT z aktywnością środowiska cywilnego.

# WYKAZ CYTOWANYCH PUBLIKACJI


1. AJP-4: Allied Joint Logistic Doctrine.
2. ATP-3.2: Doktryna działania komponentu lądowego (projekt), marzec 2000.
3. ATP-9B: Doktryna logistyczna sił lądowych.
4. TP-35B: Doktryna taktyczna sił lądowych.
5. AJP-9: NATO Civil – Military Co-0peration (CIMIC) Doctrine.
6. AJP-3: Operacje Połączone Sojuszu, Wojskowa Komisja Normalizacyjna, Warszawa 2001.
7. AJP-4.5: Sojusznicza doktryna i procedury połączonych sił w zakresie HNS.
8. AJP-4.4.: Sojusznicza Połączona Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk (wersja do ratyfikacji).
9. Beaufre A., Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia, Warszawa 1969.
10. Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwalle zum 21.Jahrhundert, Bonn 1999.
11. Bocheński A., Dzieje głupoty w Polsce, Warszawa 1996.
12. Clausewitz C.v., O wojnie, Lublin 1995.
13. Chojnacki M., Fornal M., Procedury przygotowania i realizacji wsparcia przez państwo gospodarza, AON, Warszawa 2002.
14. Deckert T., Wessentliches Element. Nationale Territoriale Aufgaben in Übungen, Truppenpraxis / Wehrausbildung 2000, nr 1.
15. Flis J., Przesłanki tworzenia systemu wsparcia narodowego (terytorialnego), „Myśl Wojskowa" 3/2001.
16. Flis J., Wnioski z dotychczasowych prac nad koncepcją wsparcia narodowego (terytorialnego), [w:] Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych. Materiały z konferencji zorganizowanej 7.05.2001 r. na Wydziale Strategiczno-Obronnym AON, AON 5332/2001,, Warszawa 2001.
17. FM 54-40: Area Support Group, Washington 1995.
18. FM 100-16: Army Operational Support, Washington 1995.
19. FM 63-3: Corps Support Command, Washington 1993.
20. FM 55-10: Movement Control, Washington 1999.
21. FM 3-90: Tactics, Washington 2001. Appendix E: Rear Area and Base Security.

22. Gra obronna Wyższych Kursów obronnych. Część II decyzyjna nt. Obrona Narodowa w sytuacji kryzysu polityczno-militarnego, AON, Warszawa 2001.
23. HDV 100/500: Nationale Territoriale Aufgaben, Bonn 1997.
24. International military and defense encyclopedia, Washington 1993.
25. Jak i dlaczego chronić środowisko naturalne. Przewodnik dla sił zbrojnych państwa wysyłającego, MOŚ, Warszawa 1999.
26. JP 3-10: Joint Doctrine for Rear Area Operations, Washington 1996.
27. Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych, AON 5332/2001, Warszawa 2001.
28. Koncepcja funkcjonowania logistyki w strefie tylnej, SG WP – Generalny Zarząd Logistyki, Warszawa 2001.
29. Koncepcja strategiczna Sojuszu, Waszyngton 1999.
30. Koncepcja systemu wsparcia narodowego, SG WP, Warszawa 2000.
31. Kotarbiński T., Hasło dobrej roboty, wyd. 2, Warszawa 1975.
32. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, wyd. 6, Wrocław 1975.
33. Koziej S., Kierowanie reagowaniem kryzysowym, [w:] Myśl Wojskowa 1/2000.
34. Kubiak, Założenia systemu dowodzenia SZ RP, [w:] Kierunki przebudowy systemu wojskowego RP w świetle wymagań i potrzeb sojuszniczych, AON 5332/2001, Warszawa 2001.
35. Kuźniar R.: Między polityką a strategią, Warszawa 1994.
36. Leksykon politologii, Wrocław 1997.
37. Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979.
38. Lelewski A., Wnioski z ćwiczenia POW „Cristal Eagle 2000", [w:] Problemy tworzenia obronnego systemu wojskowego. Materiały z seminarium przeprowadzonego 15.02.2001 r. na Wydziale Strategiczno-Obronnym, AON, Warszawa 2001.
39. Lentowicz Z., NATO zaczyna od radarów, Rzeczypospolita nr 52 z 2.3.2000 r.
40. MC 334/1: NATO Principles and Policies for HNS Planning.
41. Miksche F.o., Uwaga: bron atomowa, Warszawa 1958.
42. Newell C.R., Balancing the Ends Ways and Means, Army 1986 [w:] „Sygnały", ASG 10/134/1987.
43. Nowak-Jeziorański J., Polska wczoraj, dziś i jutro, Warszawa 1999.

44. Obrona Terytorialna w realizacji zadań Państwa Gospodarza. Studium analityczne część I, Warszawa 2000.
45. Operacje Połączone, Szt. Gen, wewn. 3/20/2001, Warszawa 2001.
46. Oświadczenie rządowe z dnia 28 maja 1998 r. w sprawie ratyfikacji przez Rzeczypospolitą Polską Umowy między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego a innymi państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju, dotyczącej statusu ich sił zbrojnych, oraz Protokołu dodatkowego do tej umowy, sporządzonych w Brukseli dnia 19 czerwca 1995 r. (DzU nr 97 z 1998 r., poz. 606).
47. Papp D.S., Contemporary International Relations, Framework for Understanding, New York 1988.
48. Piłsudski J., Rok 1863, Warszawa 1989.
49. Protokół Ustaleń Nr 28/2001 z posiedzenia Rady Ministrów w dniach 17 i 18 lipca 2001 r., pkt. 4, dot. wykonywania przez administrację rządową zadań HNS.
50. Przygotowanie sił zbrojnych NATO rozmieszczonych na ŚE TDW, w obszarze Cieśnin Bałtyckich i Bałtyku Zachodniego do prowadzenia wojny" [w:] Wojskowy Przegląd Zagraniczny nr 5-6 (177-178), 1987.
51. Pszczołowski T., Zasady sprawnego działania, Warszawa 1967.
52. Raporty studyjne z ćwiczeń „CRISEX" prowadzonych w latach 2000 i 2001 opracowane przez Departament Systemu Obronnego MON.
53. Rozkaz nr 2/Log./P-4 Szefa SG WP z dnia 4.01.2002 r. w sprawie wdrożenia w SZ RP systemu realizacji zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza i państwa wysyłającego (HNS).
54. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 listopada 2000 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu zakwaterowania wojsk obcych i ich personelu cywilnego, przebywających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (DzU nr 107 z 2000 r., poz. 1137).
55. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2000 r. w sprawie sposobu obliczania i rozliczania opłat wnoszonych przez wojska obce w związku z udostępnieniem im poligonów wojskowych (DzU nr 120 z 2000 r., poz. 1282).
56. Sikorski W., Przyszła wojna, Warszawa 1984.
57. Skibiński F., Rozważania o sztuce wojennej, Warszawa 1972.

58. Słownik języka polskiego, T.II, PWN, Warszawa 1979.
59. Sprawozdanie z przebiegu Głównej Konferencji Planistycznej do ćwiczenia „Strong Resolve - 2002".
60. STANAG 2079: Rear Area Security and Rear Area Damage Control, unacześniony w 1985 roku.
61. Stankiewicz W., Johannes Gerber – współtwórca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej, Warszawa 1991.
62. Strategia obronności RP, Warszawa 2000.
63. Studium planu strategicznego Polski przeciw Niemcom Kutrzeby i Mossora, Warszawa 1987.
64. Sun Tzu, Sztuka wojny, Warszawa 1994.
65. Szulc B., O wojnie, wojsku i żołnierzach dla żołnierzy....", Toruń 1998.
66. Tokarski S., Efektywność kierowania a nastawienia, Gdańsk 1986.
67. Tymczasowy modelowy zakres działania RBM, Inspektorat Logistyki SG WP, Warszawa 1996.
68. Uchwała Nr 3/97 Komitetu Obrony Kraju z dnia 28 kwietnia 1997 r. w sprawie szkolenia obronnego kadr kierowniczych i pracowników administracji publicznej (Biuletyn KOK nr 2 z 1997 r.).
69. Umowa między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego a innymi państwami uczestniczącymi w Partnerstwie dla Pokoju, dotycząca statusu ich sił zbrojnych, oraz jej Protokół dodatkowy, sporządzone w Brukseli dnia 19 czerwca 1995 r. (DzU nr 97 z 1998 r., poz. 605).
70. Umowa w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego sporządzona w Brukseli dnia 14 września 1994 r. (DzU nr 64 z 2000 r., poz. 738).
71. Ustawa z 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (DzU nr 82 z 1999 r., poz. 928 z późn.zmianami).
72. Ustawa z dnia 23.08.2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców (DzU nr 122 z 2001 r. poz. 1320).
73. Ustawa z dnia 21.11.1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (DzU nr 5 z 1992 r., poz. 16 z późn. zm.).

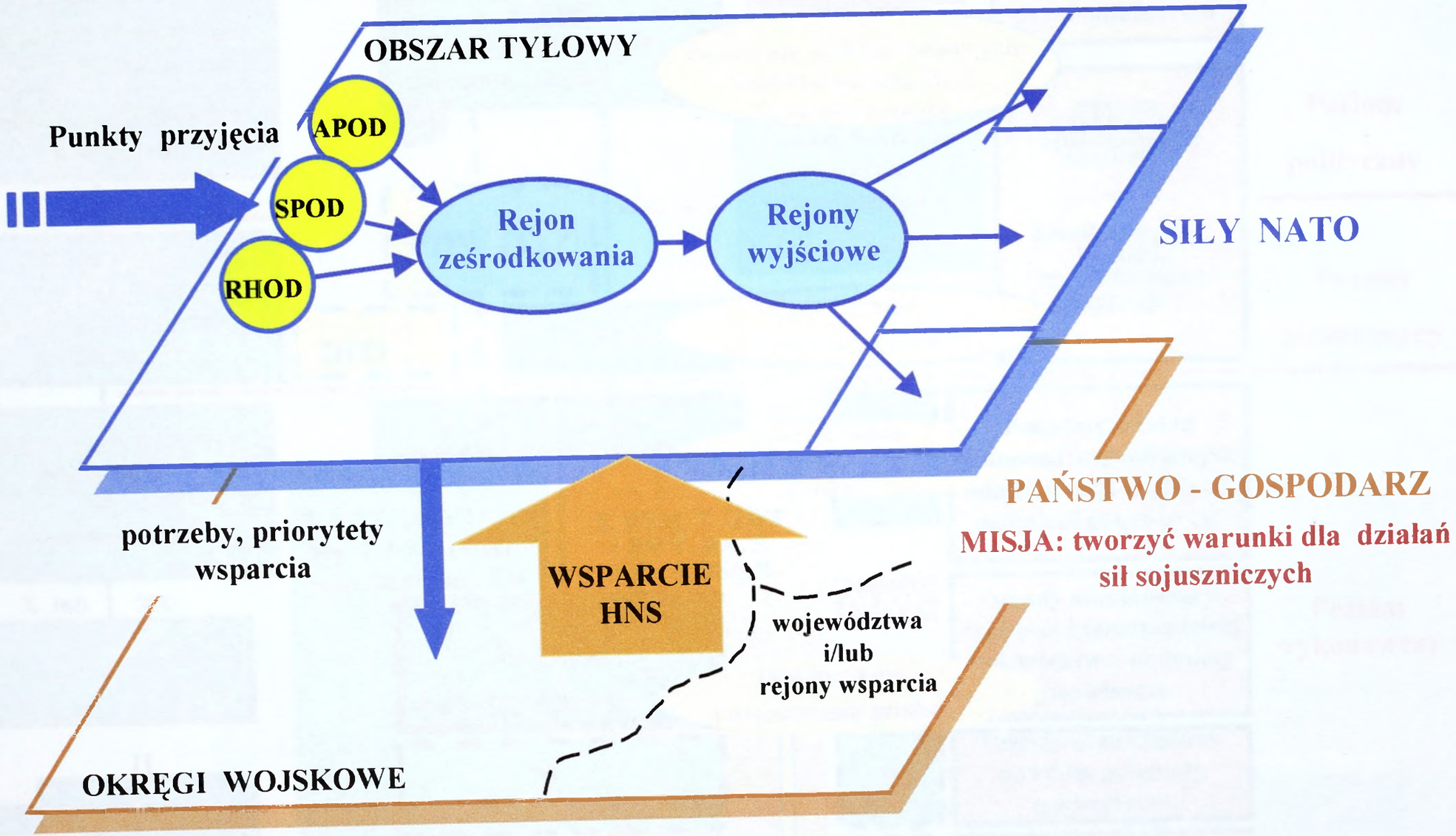
74. Ustawa z dnia 26.06.1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DzU nr 86, poz. 433.
75. Ustawa z 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (DzU nr 93 z 1999 r., poz. 1063).
76. Ważniejsze tezy i wnioski z Końcowej Konferencji Planistycznej ćwiczenia „SR-02".
77. Wstępne sprawozdanie z rekonesansu do ćwiczenia NATO pk. „Strong Resolve – 2002" w dniach 21-27.02.2001 r.
78. Zakrzewski L., Rozbicki A., Wybrane zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC). Kompendium, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2000.
79. Znowelizowana 24 sierpnia 2001 r. ustawa o Inspekcji Sanitarnej (DzU Nr 128, poz. 1407).

# WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

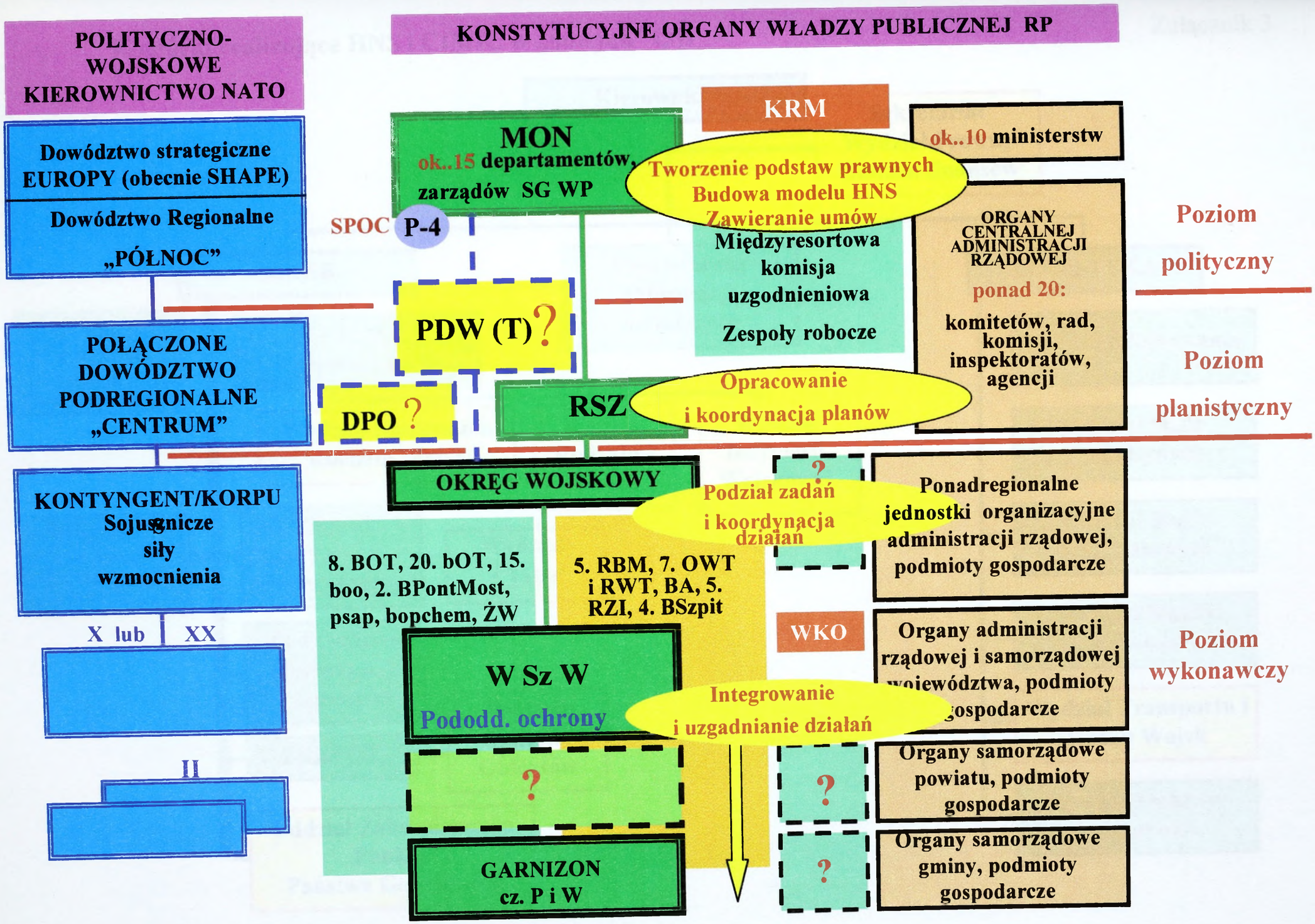
1. Istota HNS – rozmieszczenie wojsk Sojuszu na terytorium Państwa - Gospodarza i podtrzymywanie ich zdolności do działania.
2. Organy zarządzania HNS i potrzeby koordynowania wsparcia.
3. Komórki realizujące HNS i CIMIC w „nowych" OW.
4. Struktura organizacyjna WSzW.
5. Modelowa struktura przygotowania i realizacji HNS w dowództwach i sztabach jednostek SZ.
6. Potrzeby w zakresie organizacyjnego przygotowania wojskowych wykonawców wsparcia.
7. Proces przyjęcia i rozwijania sił (RSOM) – miejsca realizacji zadań HNS.
8. Zadania terytorialnej organizacji wojskowej „Państwa-Gospodarza" w zakresie HNS.
9. Okresy realizacji zadań HNS.
10. Struktura powietrznego portu wyładunku (APOD).
11. Podział odpowiedzialności w obszarze APOD.
12. Strefy funkcjonalne APOD.
13. Struktura morskiego portu wyładunku (SPOD).
14. Struktura rejonu ześrodkowania (porządkowania) wojsk.
15. Misja i funkcje strefy tyłowej.
16. Poziomy zagrożenia w strefie tyłowej.
17. Orientacyjne stany osobowe i wyposażenie (cargo) sojuszniczej brygady i dywizji.
18. Orientacyjne ceny dostaw i usług HNS realizowanych na terytorium RP.
19. Podział odpowiedzialności i relacje w ochronie strefy tyłowej, baz i garnizonów (wariant).
20. Rodzaje ruchu występujące w strefie tyłowej.
21. Czynniki powodujące zakłócenia w kierowaniu ruchem wojsk i transportem.

22. Kooperacja wojsk NATO i organów „Państwa-Gospodarza" w kierowaniu ruchem wojsk (wariant).
23. Modelowe relacje narodowego organu kierowania ruchem wojsk i transportem.
24. Ustawowe zasady zakwaterowania przejściowego wojsk na terytorium RP.
25. Istota zarządzania terenem – przydział rejonów rozmieszczenia i dróg.
26. Kanały rozpoznania terytorialnego i wymiany informacji dla potrzeb HNS.
27. Organizacja kierowania wsparciem inżynieryjnym HNS.
28. CIMIC NATO i krajowe relacje cywilno-wojskowe.
29. Relacje cywilno-wojskowe wynikające z potrzeb HNS.
30. Rola i funkcje terytorialnych organów dowodzenia „Państwa – Gospodarza".
31. Zarządzanie realizacją zadań HNS.
32. Rola okręgu wojskowego w HNS.
33. Rola WSzW w HNS.
34. Struktura cywilno-wojskowego systemu szkolenia obronnego na potrzeby HNS w ujęciu funkcjonalnym.

**Istota HNS – rozmieszczenie wojsk Sojuszu na terytorium „Państwa-Gospodarza” i podtrzymywanie ich zdolności do działania**



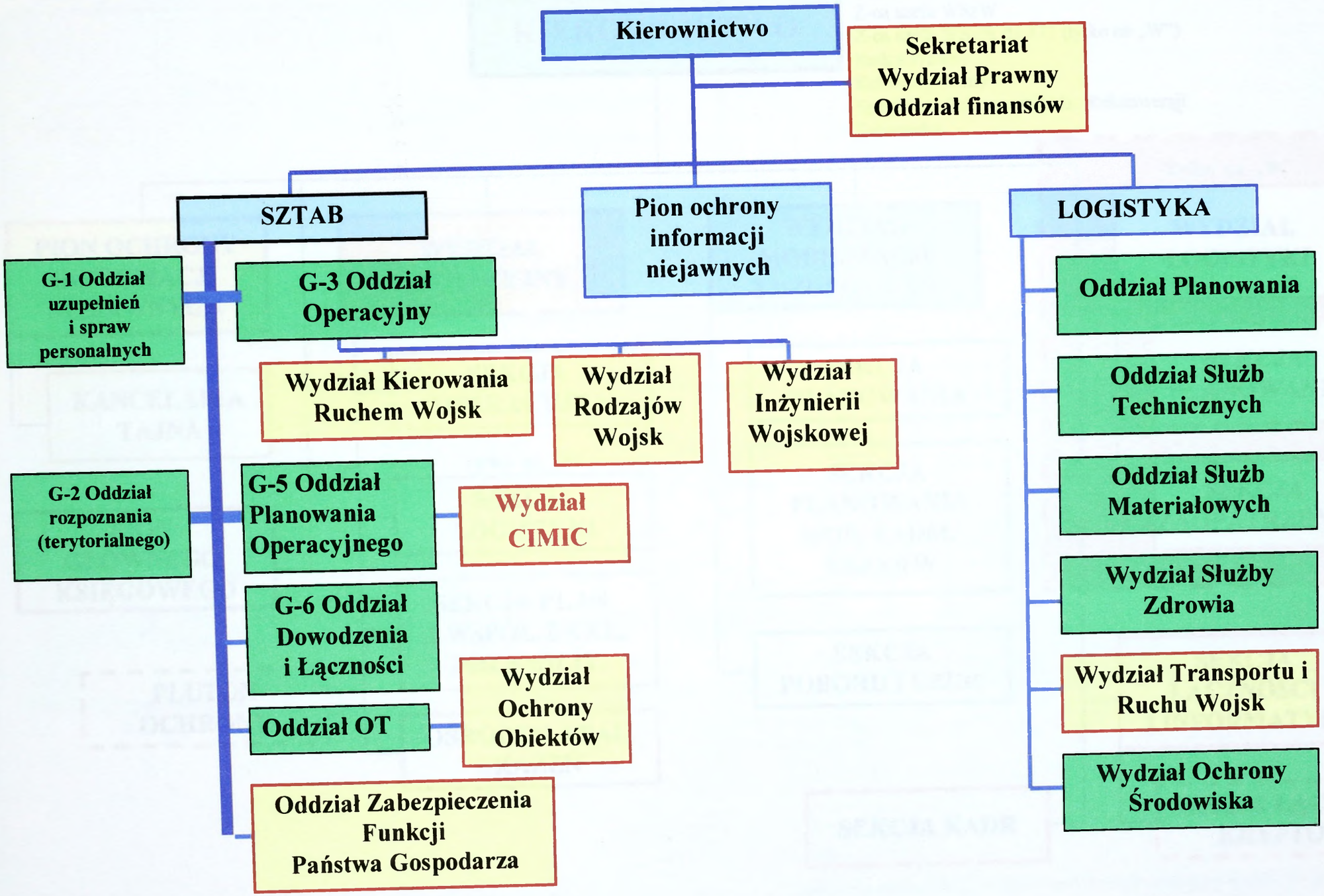

*Źródło:* opracowanie własne




*Źródło:* opracowanie własne

Załącznik 3

**Komórki realizujące HNS i CIMIC w „nowych" OW**




*Źródło:* opracowanie własne

**Struktura organizacyjna WSzW**

Załącznik 4

**KIEROWNICTWO**

Szef WSzW
Z-ca szefa WSzW
Z-ca szefa WSzW ds..OT (tylko na „W")
Radca Prawny
Referent Prawny
Specjalista Pełnomocnik ds.. Rekonwersji
Sekretarka

**PION OCHRONY INFORMACJI NIEJAWNYCH**

**KANCELARIA TAJNA**

**PION GŁÓWNEGO KSIĘGOWEGO**

**PLUTON OCHRONY**

**WYDZIAŁ OPERACYJNY**

**SEKCJA OPERACYJNA**

Tylko na „P"

**SEKCJA LOGISTYKI**

**SEKCJA PLAN. I WSPÓŁ.Z UKŁ. POZAMILIT.**

**OŚRODEK ANAL. SKAŻEŃ**

**WYDZIAŁ MOBILIZACJI I UZUPEŁNIEŃ**

**SEKCJA PLANOWANIA**

**SEKCJA PLANOWANIA MOB. I ADM. REZERW**

**SEKCJA POBORU I UZUP.**

**SEKCJA KADR**

Tylko na „W"

**WYDZIAŁ LOGISTYKI**

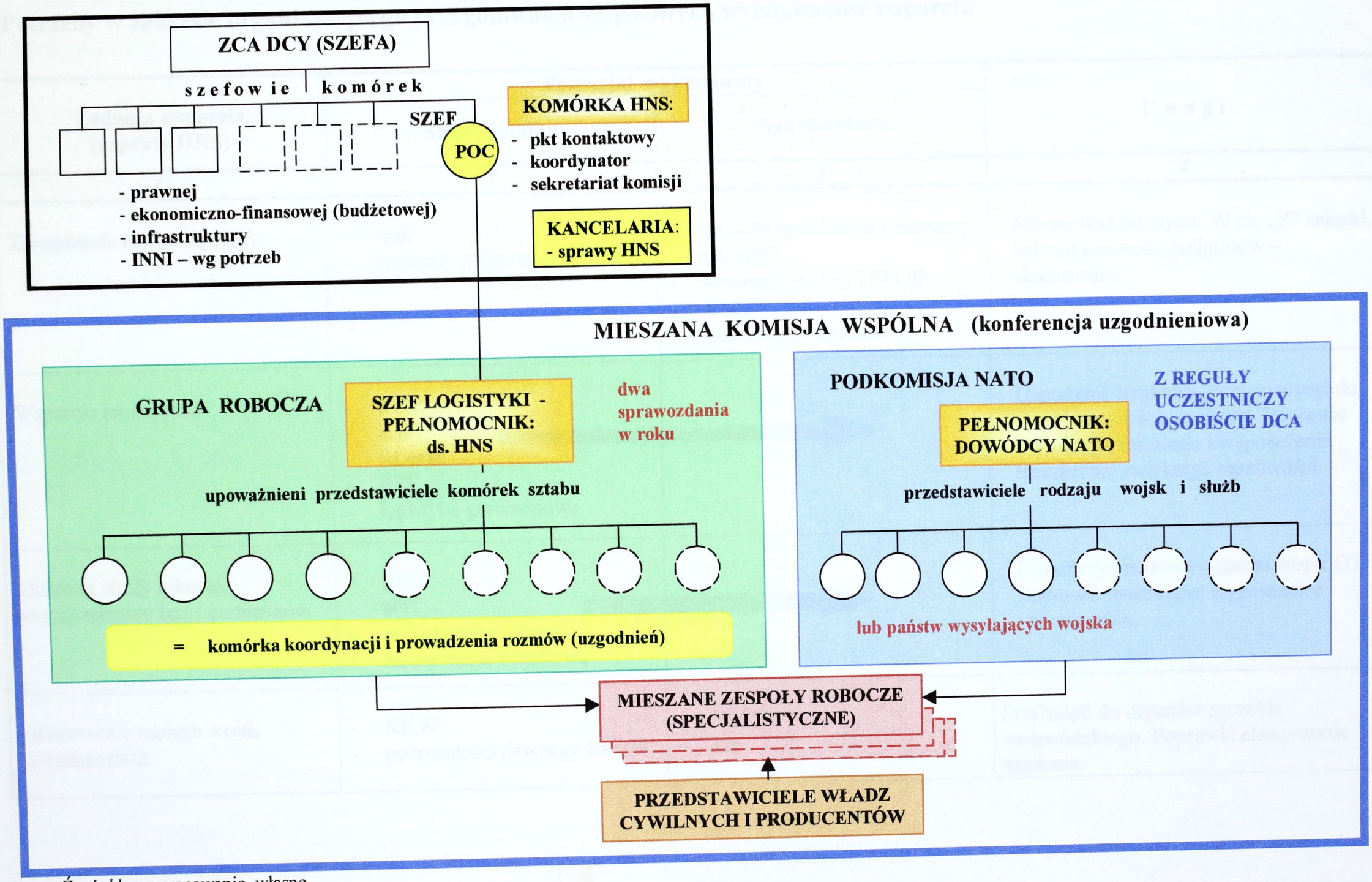
**SEKCJA PLANOWANIA**

**SEKCJA ZAOPATRZENIA**

**SEKCJA ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI**

**STACJA ŁĄCZN. KRYPTO**

## Modelowa struktura kierowania przygotowaniem i realizacją HNS w dowództwach i sztabach jednostek SZ




*Źródło:* opracowanie własne

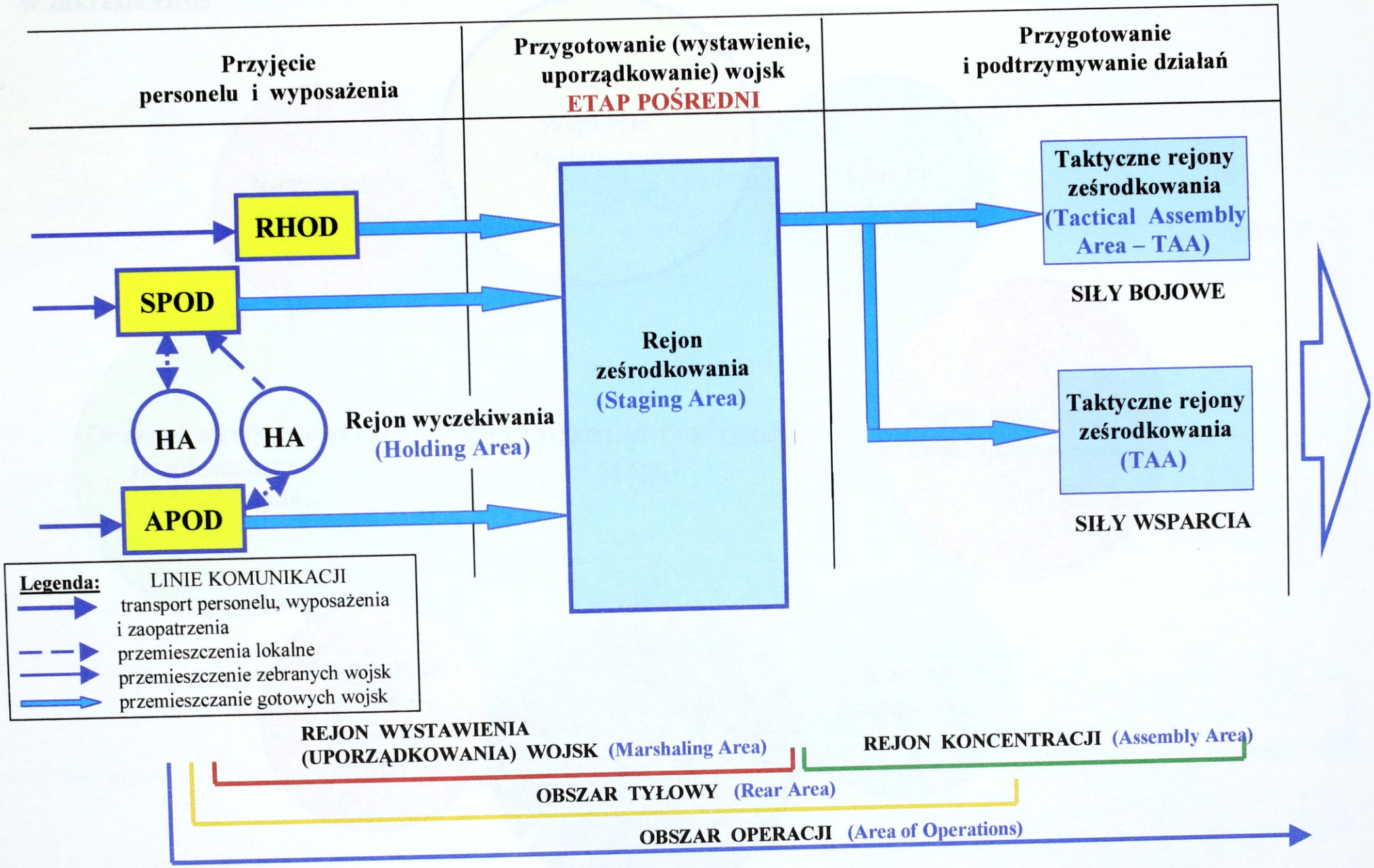
**Potrzeby w zakresie organizacyjnego przygotowania wojskowych wykonawców wsparcia**

| Zadania wsparcia (aspekty HNS) | Potencjał wykonawczy | | Uwagi |
|---|---|---|---|
| | Stan aktualny | Stan docelowy | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Zarządzanie realizacją HNS | - brak<br>- komendy poligonów | - zespoły łącznikowe i tłumaczy ds. HNS<br>- komendy APOD i SPOD<br>- RKOT<br>- komendy poligonów | Sformować od nowa. W cz. „P" zalążki, jedynie komendy poligonów – skadrowane. |
| Wsparcie logistyczne | - RBM<br>- RWT<br>- RLeczn<br>- RZI<br>- logistyka garnizonowa | | Usprawnić struktury, przystosować do współpracy z sojusznikami. Poprawić dyslokację, instalacje i wyposażenie techniczne, zwiększyć możliwości. |
| Ochrona strefy tyłowej, bezpieczeństwo baz i garnizonów | - BOT<br>- bOT<br>- pododdziały ochrony<br>- żandarmeria wojskowa | | Dokończyć budowę systemu wojsk OT. Poprawić dyslokację, wyposażenie i możliwości. |
| Kierowanie ruchem wojsk i transportem | - KKW<br>- pozostałości dawnego SKRW | - WKTR<br>- krr | Przybliżyć do organów szczebla wojewódzkiego. Poprawić elastyczność działania. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Zarządzanie przestrzenią | ● | ● | Usprawnić działanie WSzW. Zbudować informatyczny system danych o terenie. Sformować RKOT. |
| Rozpoznanie terytorialne i wymiana informacji | ● | ● | Zbudować instytucjonalizowany (oparty o podstawy prawne) system. |
| Wsparcie inżynieryjne | ppont<br>psap<br>pk<br>TRP<br>bopchem | BPont-Most<br>psap<br>pzr<br>TRP<br>bOPBMAR, OAS | Przeformować, usprawnić działanie |
| Współpraca cywilno-wojskowa | ● | Komórki współpracy z układem pozamilitarnym w WSzW i RKOT | Usprawnić działanie WSzW i garnizonów, sformować RKOT i/lub zespoły łącznikowe do powiatów, gdzie nie ma garnizonów. |
| Ochrona środowiska | Inspekcje wojskowe | Inspekcje wojskowe | Usprawnić działanie i współpracę z organami cywilnymi |

*Źródło:* opracowanie własne

**Proces przyjęcia i rozwijania sił (RSOM) – miejsca realizacji zadań HNS**




*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie FM 100-17-1: *Army Pre-positioned AFLOAT Operations*, Washington 1996, rys. 6-1.

**Zadania terytorialnej organizacji wojskowej „Państwa-Gospodarza” w zakresie HNS**

Załącznik 8




*Źródło:* opracowanie własne

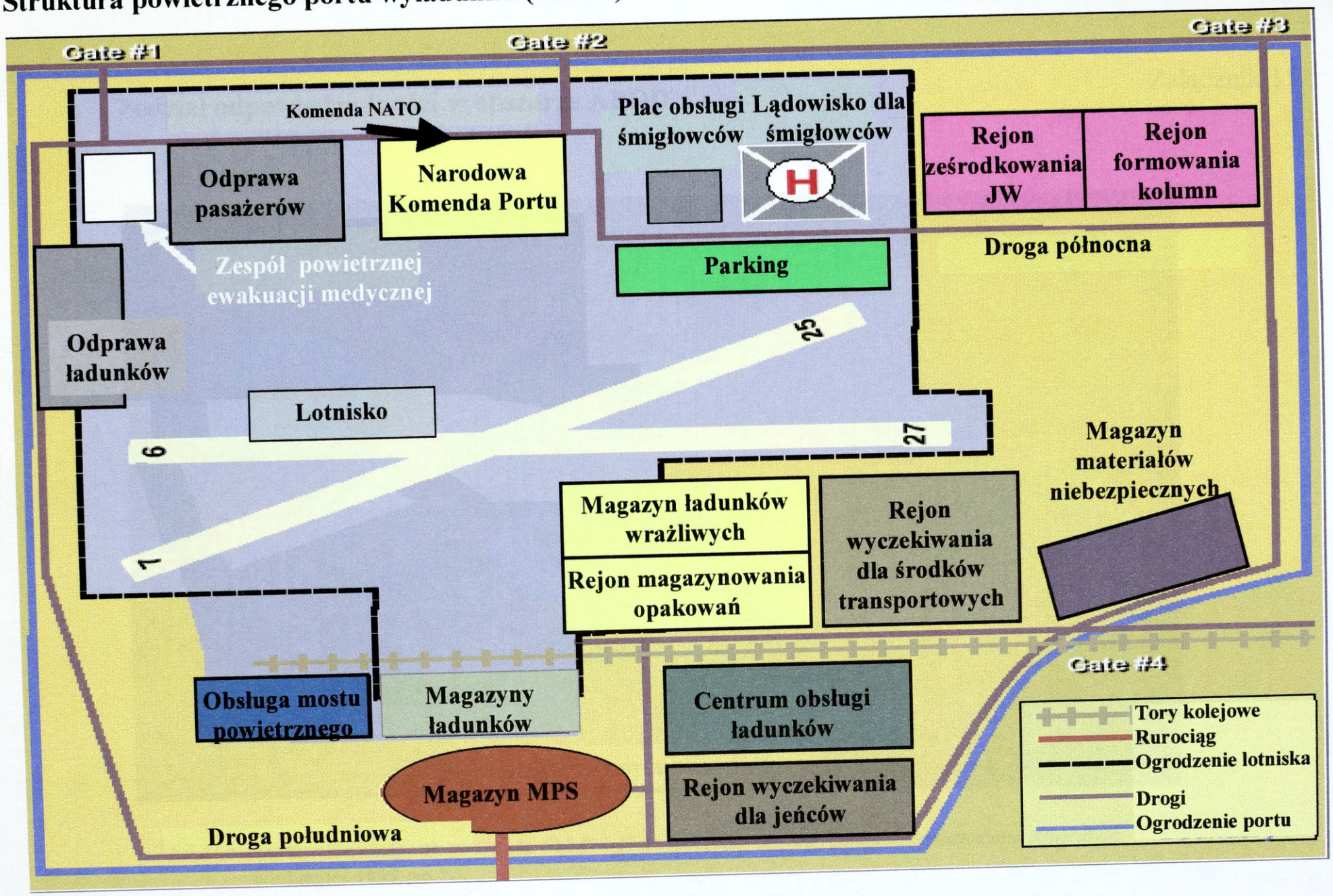
Załącznik 9

**Okresy realizacji zadań HNS**




*Źródło:* opracowanie własne z wykorzystaniem FM 100-17-3: *Reception, Staging, Onward Movement, And Integration,* Washington 1999, rys. 2-1.

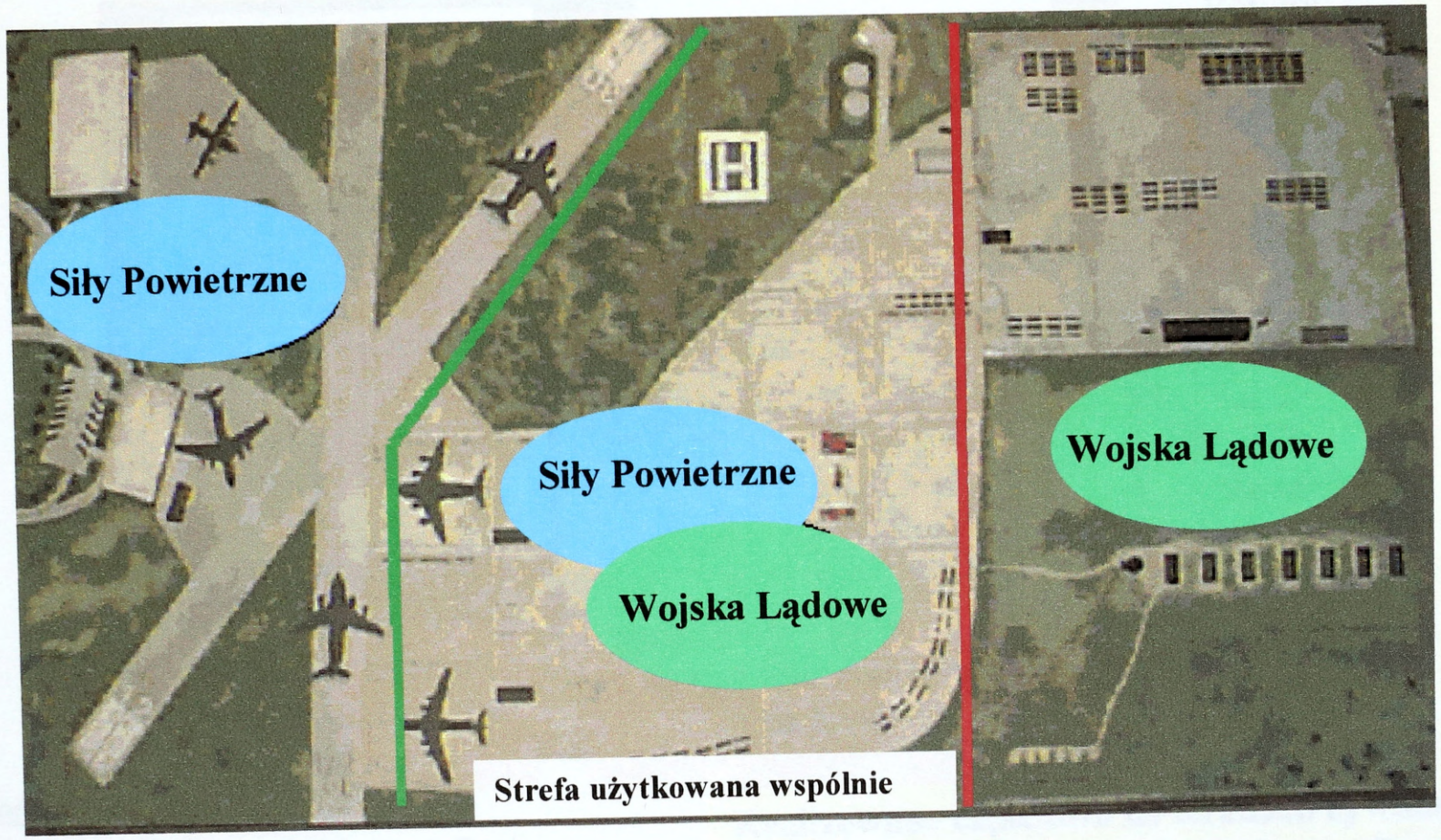
**Struktura powietrznego portu wyładunku (APOD)**




*Źródło:* opracowanie własne na podstawie JP 4-01.8: *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement, and Integration,* Washington 2000, rys. IV-4.

Załącznik 11

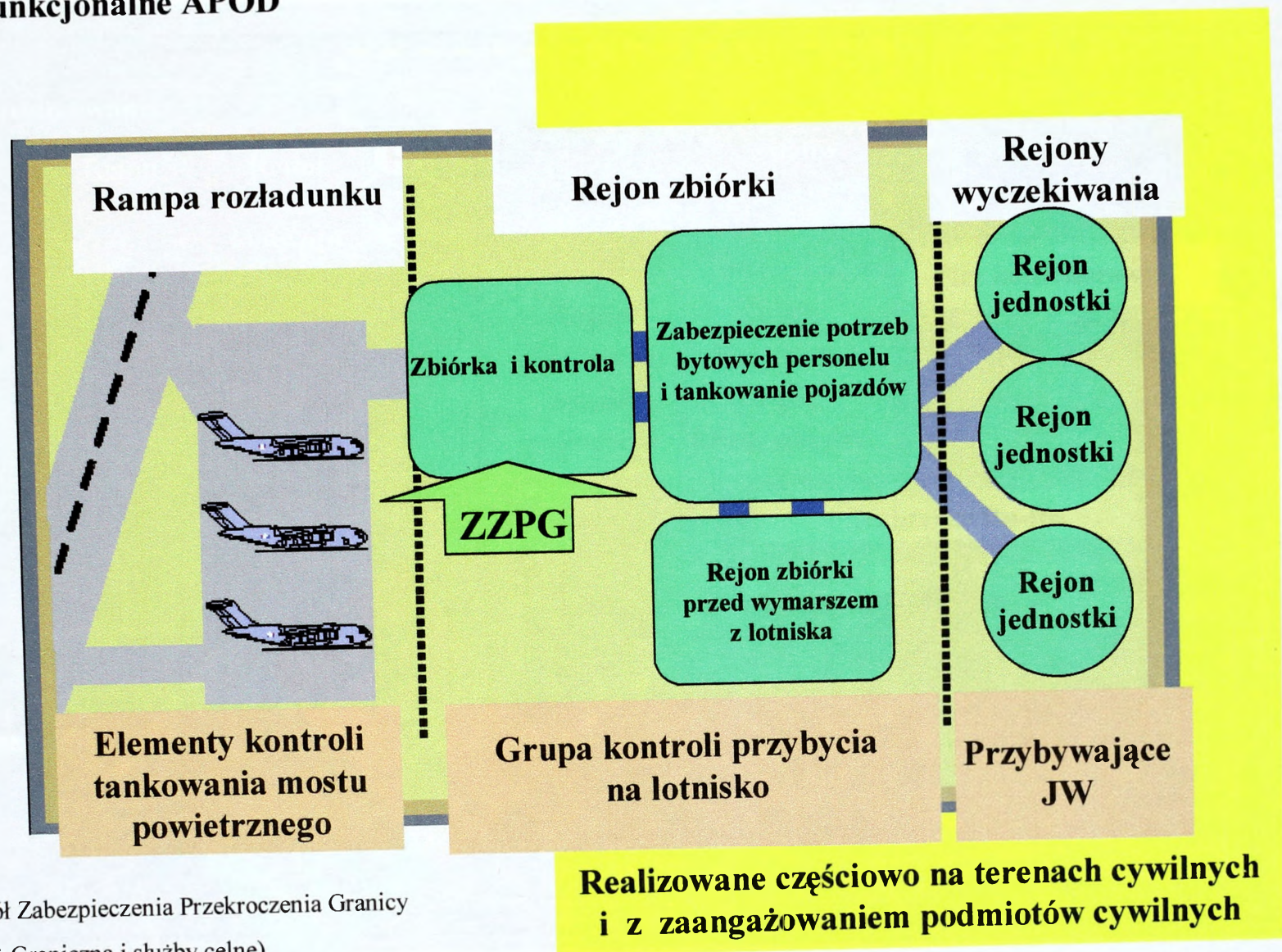
**Podział odpowiedzialności w obszarze APOD**




*Źródło:* opracowanie własne na podstawie FM 100-17-3: *Reception, Staging, Onward Movement and Integration,* Washington 1999, rys.3-3.

Załącznik 12

**Strefy funkcjonalne APOD**



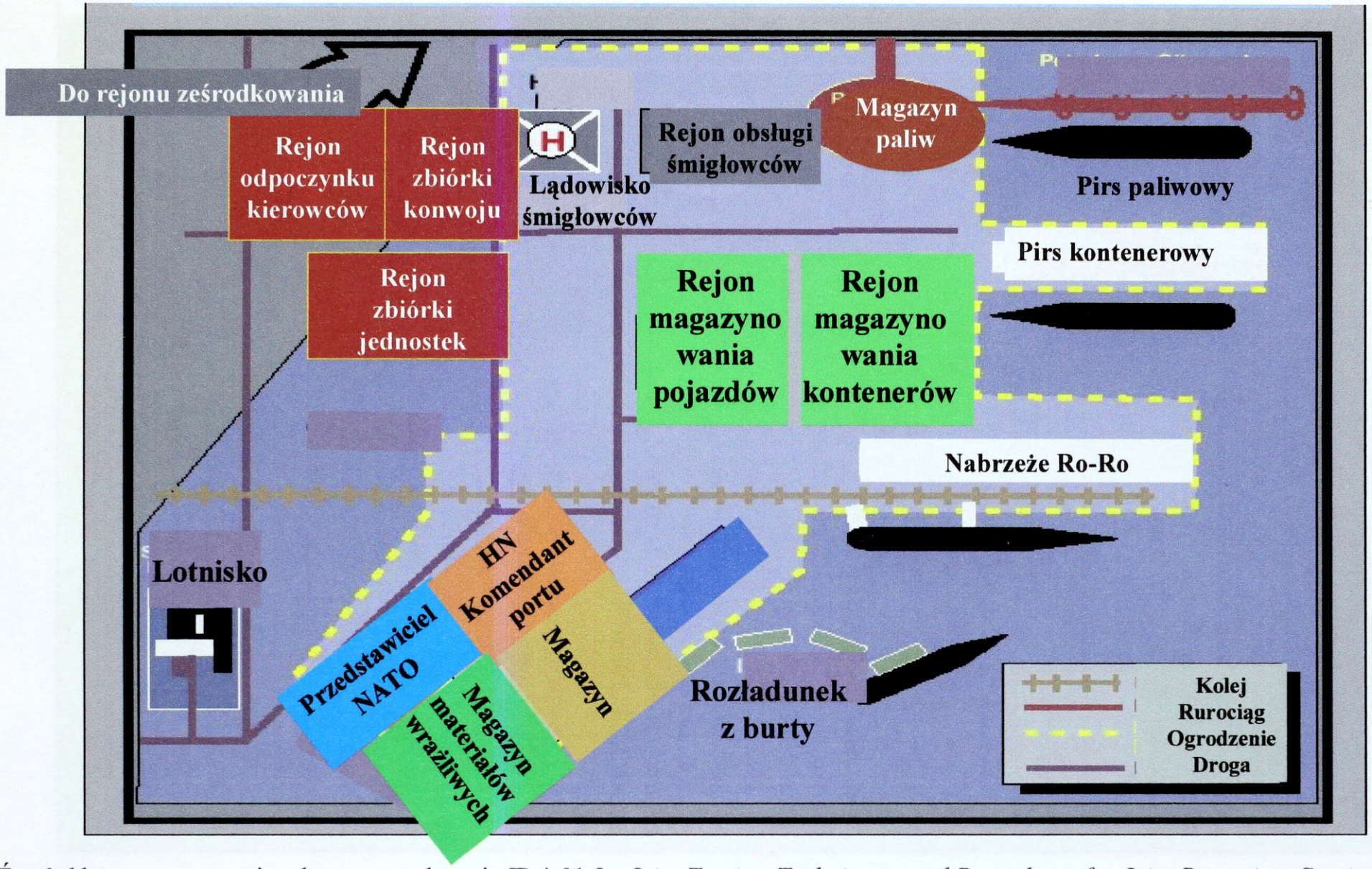

**Legenda:**

ZZPG – Zespół Zabezpieczenia Przekroczenia Granicy

(Straż Graniczna i służby celne)

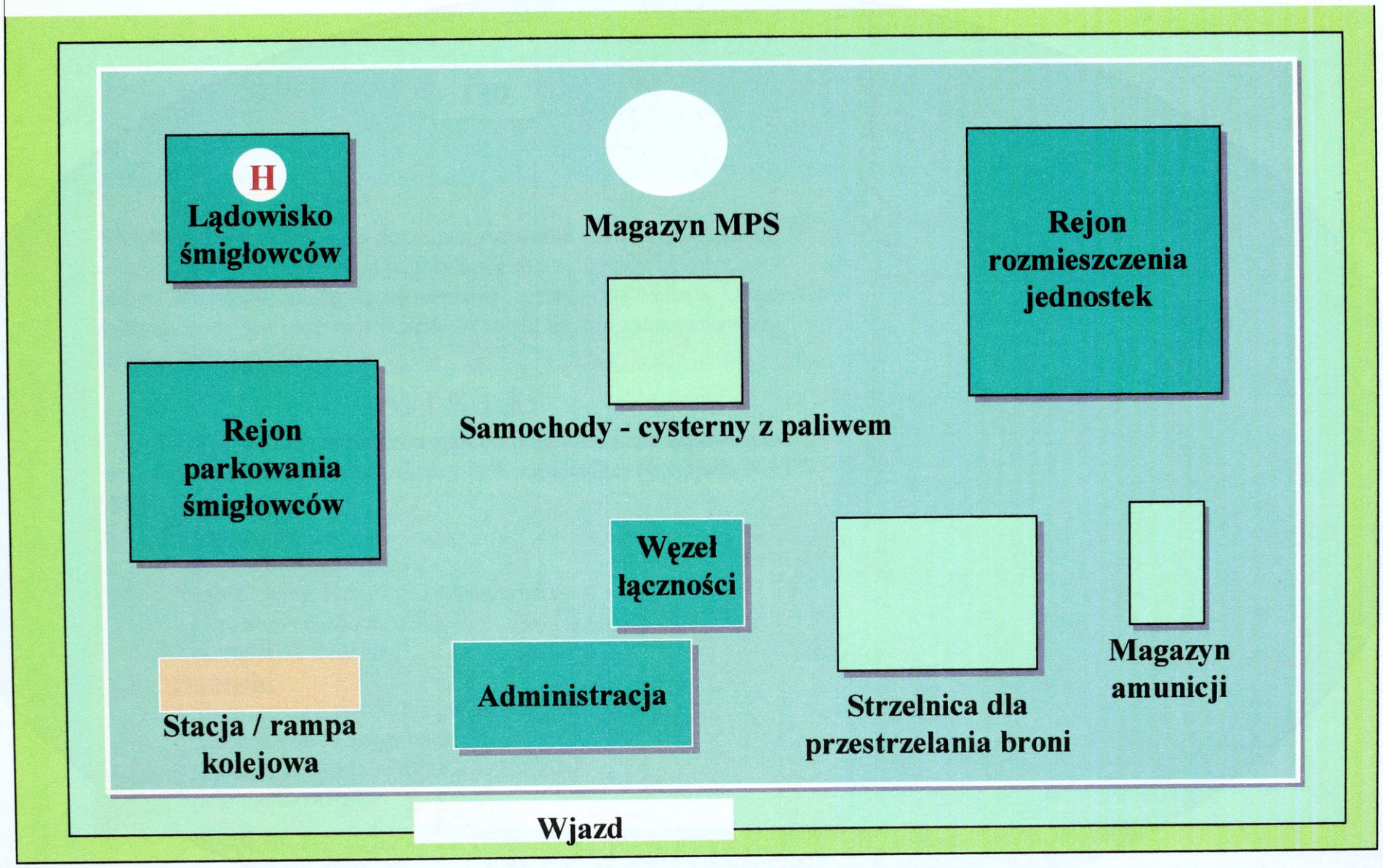
*Ź r ó d ł o:* *opracowanie własne na podstawie* JP 4-01.8: *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement, and Integration,* Washington 2000, rys. IV-6.

**Struktura morskiego portu wyładunku (SPOD)** Załącznik 13




*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie JP 4-01.8: *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement, and Integration,* Washington 2000, rys. IV-10.

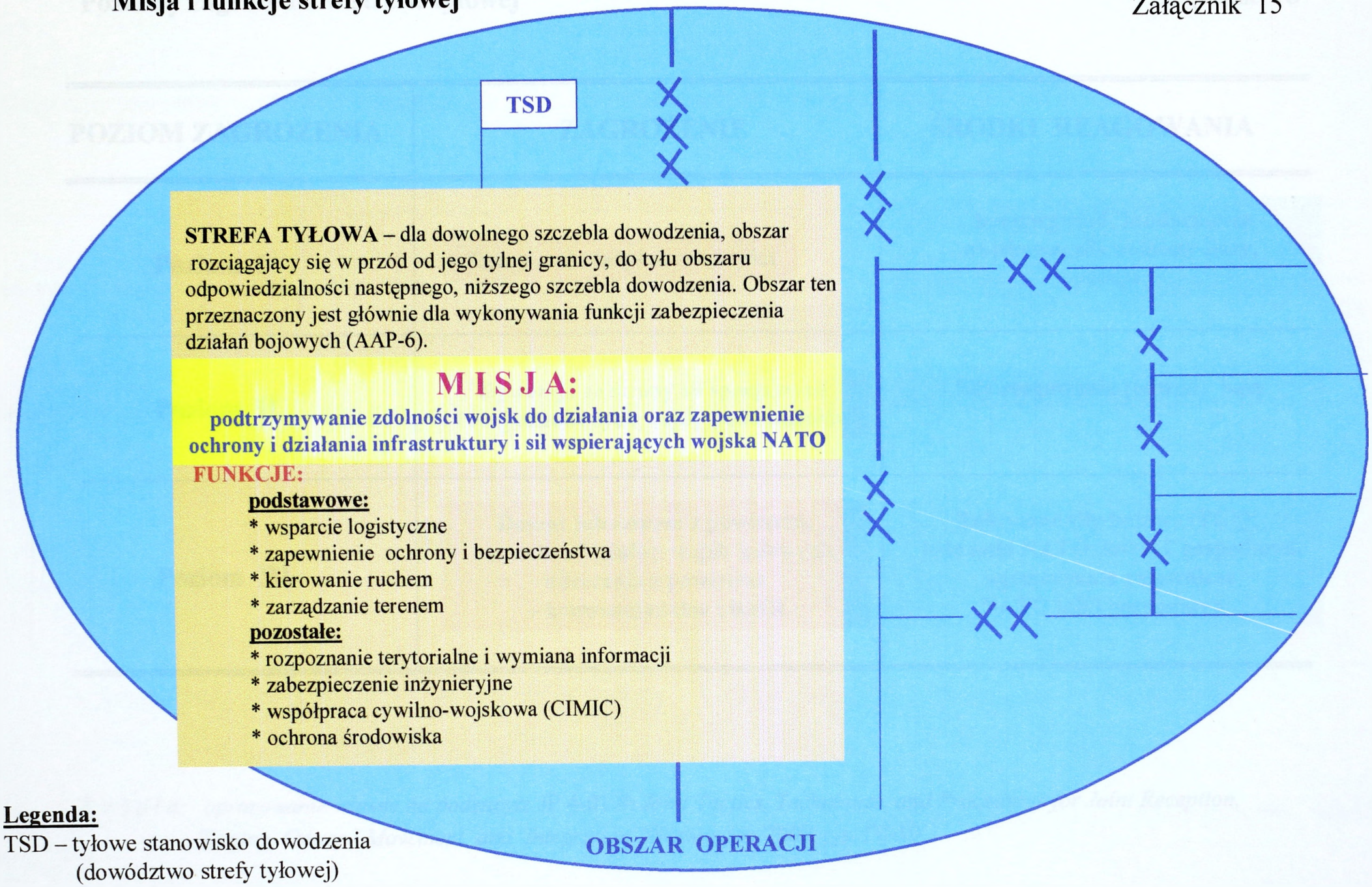
**Struktura rejonu ześrodkowania (porządkowania) wojsk**




*Ź r ó d ł o:* JP 4-01.8 *Joint Tactics, Techniques and Procedures for Joint Reception, Staging, Forward Movement and Integration,* Washington 2000, rys. V-3.

**Misja i funkcje strefy tyłowej**

Załącznik 15




**Legenda:**

TSD – tyłowe stanowisko dowodzenia
(dowództwo strefy tyłowej)

*Źródło:* opracowanie własne

**Poziomy zagrożenia w strefie tyłowej** Załącznik 16

| POZIOM ZAGROŻENIA | ZAGROŻENIE | ŚRODKI REAGOWANIA |
|---|---|---|
| **Poziom I** | **Agenci, sabotażyści, terroryści** | **kontrwywiad, żandarmeria wojskowa, siły ochrony bazy, policja** |
| **Poziom II** | **Dywersja ze strony sił specjalnych i rozpoznawczych, rajdy pododdziałów** | **Siły reagowania (odwód) bazy** |
| **Poziom III** | **Desant lub szturm z powietrza, natarcie oddziałów wojsk lądowych, uderzenia z powietrza – konwencjonalne i BMR** | **Taktyczne siły bojowe (TCF): jednostki NATO lub OT gospodarza, zgrupowania ratownicze NATO lub/i gospodarza** |

*Ź r ó d ł o:* *opracowanie własne na podstawie* JP 4-01.8: *Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Reception, Staging, Onward Movement, and Integration,* Washington 2000, rys. IV-10.

## Orientacyjne stany osobowe i wyposażenie (cargo) sojuszniczej brygady i dywizji

| Typ jednostki | Stan osobowy | Masa wyposażenia w tonach | Powierzchnia składowania wyposażenia w km$^2$ | Pojazdy | | | Śmigłowce | Kontenery | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | drogowe* | przyczepy | nie przystosowane do ruchu po drogach publicznych | | 10/20 stopowe | duże | z zaopatrzeniem | z amunicją specjalną | OGÓŁEM |
| brygada | 4 500 | 26 700 | 3,15 | 810 | 470 | 16 | 0 | 110 | 10 | 48 | 2 | **170** |
| dywizja | 17 500 | 100 000 | 13,80 | 3 600 | 2 321 | 93 | 90 | 490 | 70 | 190 | 10 | **750** |

* w tym pojazdy gąsienicowe przystosowane do ruchu po drogach

*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie FM 100-17-3: *Reception, Staging, Onward Movement and Integration,* Washington 1999, tabela M-1.

Załącznik 18

## Orientacyjne ceny dostaw i usług HNS realizowanych na terytorium RP

| Wyszczególnienie | Cena [PLN] |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Dzienne wyżywienie w kasynie wojskowym | 50 |
| Dzienne wyżywienie w stołówce żołnierskiej | 25 |
| Dzienna racja żywnościowa (pakowana) | 30 |
| Kontraktowane posiłki gotowane (stawka dzienna) | 22-70 |
| Woda do celów przemysłowych ($m^3$) | 2,50-10,5 (w MW) |
| Woda butelkowana (szt) | 0,80-1,10 |
| Zakwaterowanie dla oficera w internacie | 35-150 |
| Zakwaterowanie podoficera w bazie wojskowej | 20-150 |
| Zakwaterowanie w hotelu | 100-400 |
| Benzyna bezołowiowa 95 (litr) | 0,86* |
| Benzyna etylizowana 98 (litr) | 0,82* |
| Olej napędowy (litr) | 0,87* |
| Paliwo okrętowe F-75 (litr) | 1,03* |
| Paliwo lotnicze F-35 (litr) | 1,01* |
| Myjnia pojazdów (na pojazd z utylizacją ścieków) | 20 |
| Utylizacja ścieków ($m^3$) | 36-110** |
| Utylizacja nieczystości ($m^3$) | 21-176** |
| Latryny polowe (szt/doba/z utylizacją) | 25-190* |
| Usługi pralnicze (za 1 kg lub sztukę) | 3,50-10,00 |
| Powierzchnia biurowa ($m^2$/doba) | 0,80 |
| Biurko (szt/doba) | 0,05 |
| Stół (szt/doba) | 0,03 |
| Krzesło (szt/doba) | 0,02 |
| Sejf (średni, szt/doba) | 0,07 |
| Ksero (małe, szt/doba) | 100 |
| Ksero (duże, szt/doba) | 350 |
| Komputer stołowy (szt/doba) | 280 |
| Drukarka (szt/doba) | 20-90 |
| Fax (doba, bez kosztów połączeń) | 40 |
| Telefony i połączenia: | |
| - połączenie: lokalne/międzynarodowe (minuta) | 0,35 / 3 |
| - komórkowe: lokalne/międzynarodowe (minuta) | 2,8 / 4,1 |
| - dostęp do internetu (minuta) | 0,35 |
| - wypożyczenie telefonu komórkowego (szt/doba) | 10 |
| Mapy lądowe, lotnicze, morskie (arkusz) | 16 |

| 1 | 2 |
|---|---|
| Drut kolczasty (kg) | 4 |
| Worki na piasek (wypełnione) | 15-20 |
| Puste beczki (szt) | 90-170 |
| Drewno – tarcica ($m^3$) | 250-800 |
| Zakontraktowany autobus (osoba/dzień) | |
| - wojskowy | 5 |
| - cywilny | 15 |
| Transport kolejowy PKP (km/oś) | 0,80-1,20 |
| Transport samochodowy (tona/kilometr) | 3 |
| Sprzęt przeładunkowy (roboczogodzina) | 28-100 |
| Wypożyczenie samochodu (dzień) | 150-300 |

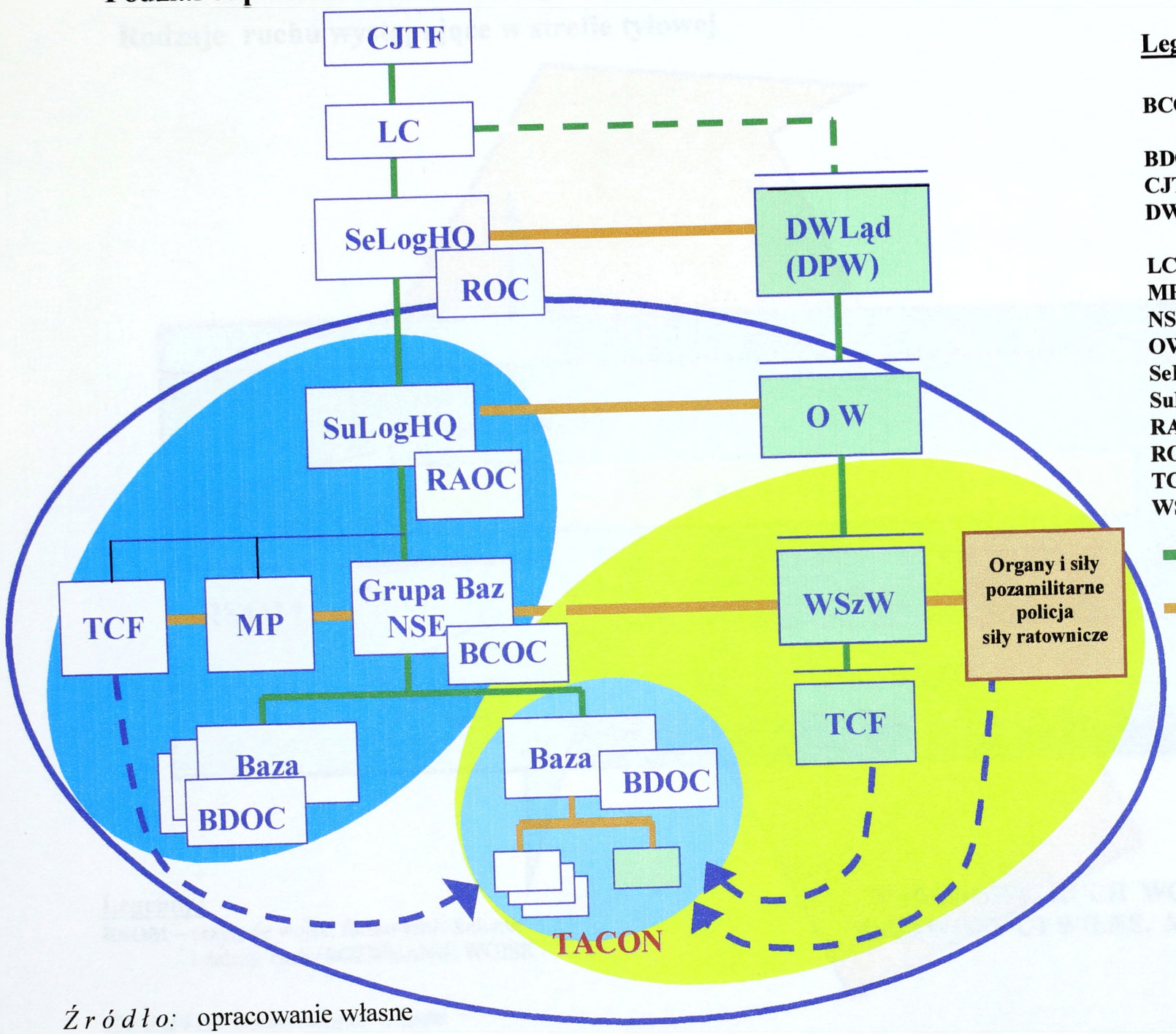
**Uwagi:**

* - bez cła i akcyzy, zgodnie z wojskowymi umowami NATO

** - w porcie

*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie cenników do ćwiczenia *Strong Resolve 2002* (Materiały w zbiorach KOTiC AON)

**Podział odpowiedzialności i relacje w ochronie strefy tyłowej, baz i garnizonów (wariant)**




**Legenda:**

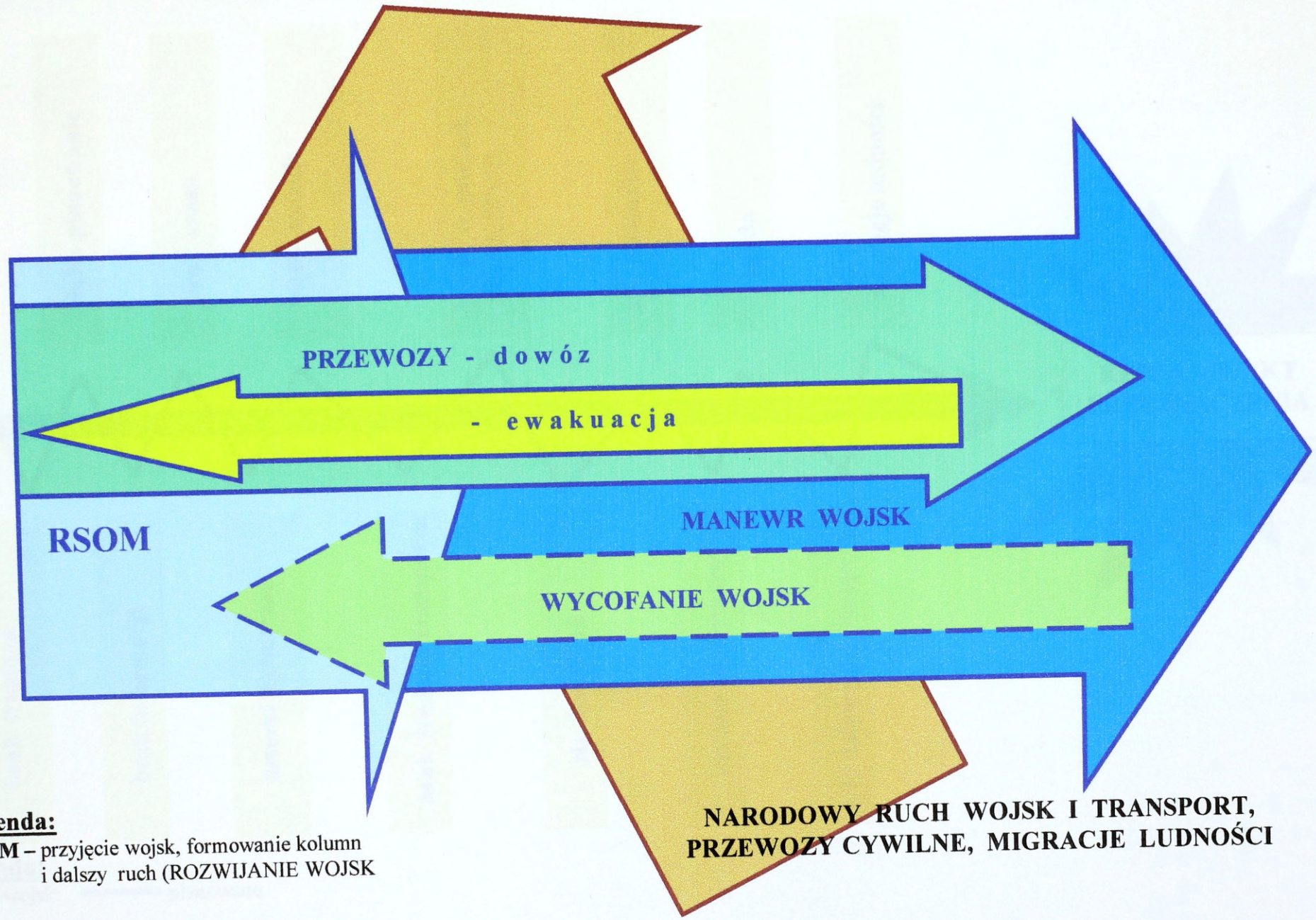
**BCOC** – centrum działań grupy baz lub garnizonu
**BDOC** – centrum działań obronnych bazy
**CJTF** - Wielonarodowe Siły Połączone
**DWLąd (DPW)** –Dowództwo Wojsk Lądowych ( Dowództwo Połączonego Wsparcia)
**LC** - Komponent Lądowy
**MP** - żandarmeria wojskowa
**NSE** - Narodowy Element Wsparcia
**OW** – okręg wojskowy
**SeLogHQ** - SD Szefa Logistyki
**SuLogHQ** - SD podległego Szefa Logistyki
**RAOC** - centrum działań rejonu tyłowego
**ROC** - centrum działań tyłowych
**TCF** - taktyczne siły bojowe (odwody)
**WSzW** - wojewódzki sztab wojskowy

dowodzenie
koordynacja

*Źródło:* opracowanie własne

Załącznik 20

**Rodzaje ruchu występujące w strefie tyłowej**

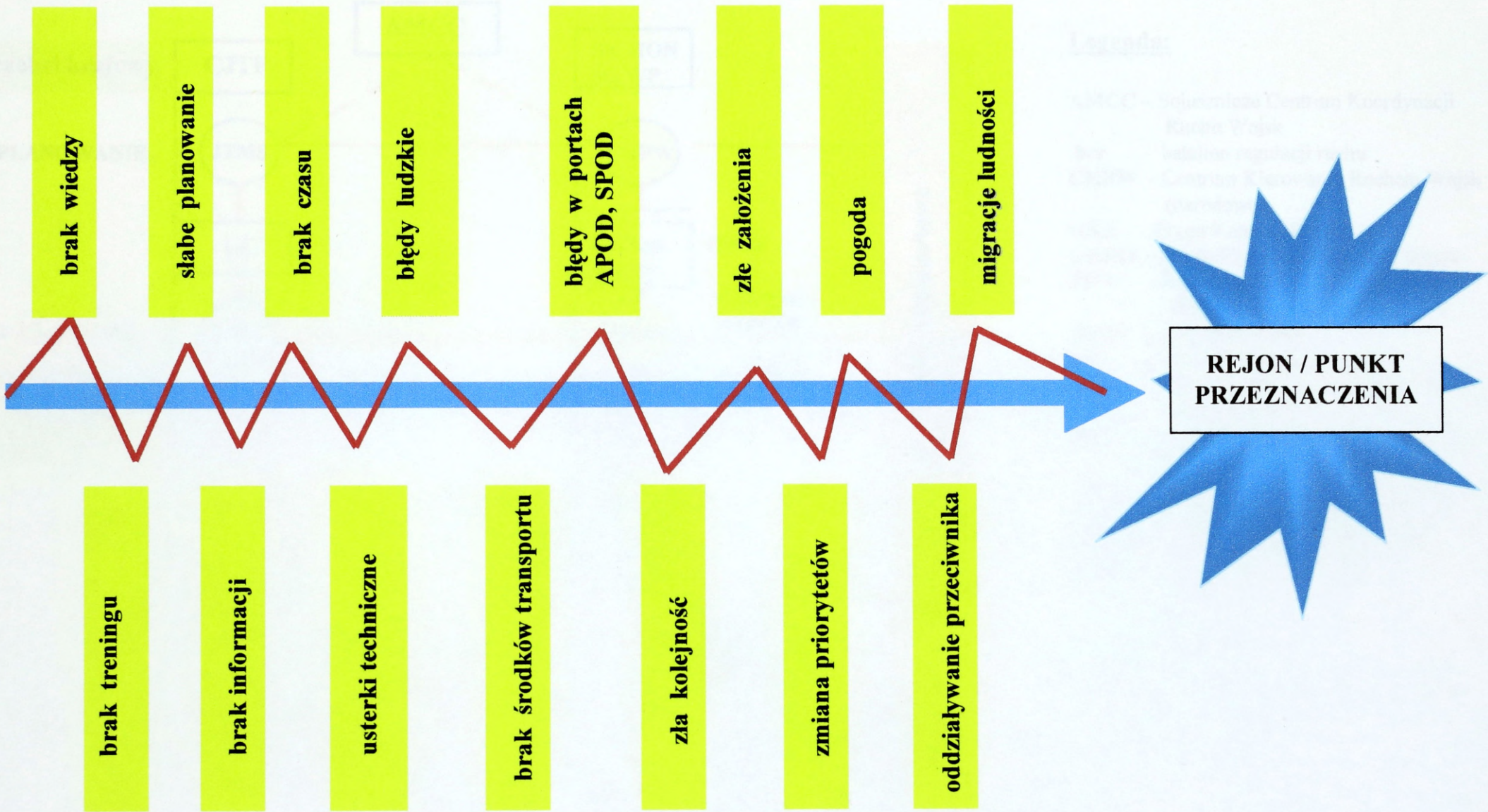



**Legenda:**
**RSOM –** przyjęcie wojsk, formowanie kolumn
i dalszy ruch (ROZWIJANIE WOJSK

*Źródło:* opracowanie własne

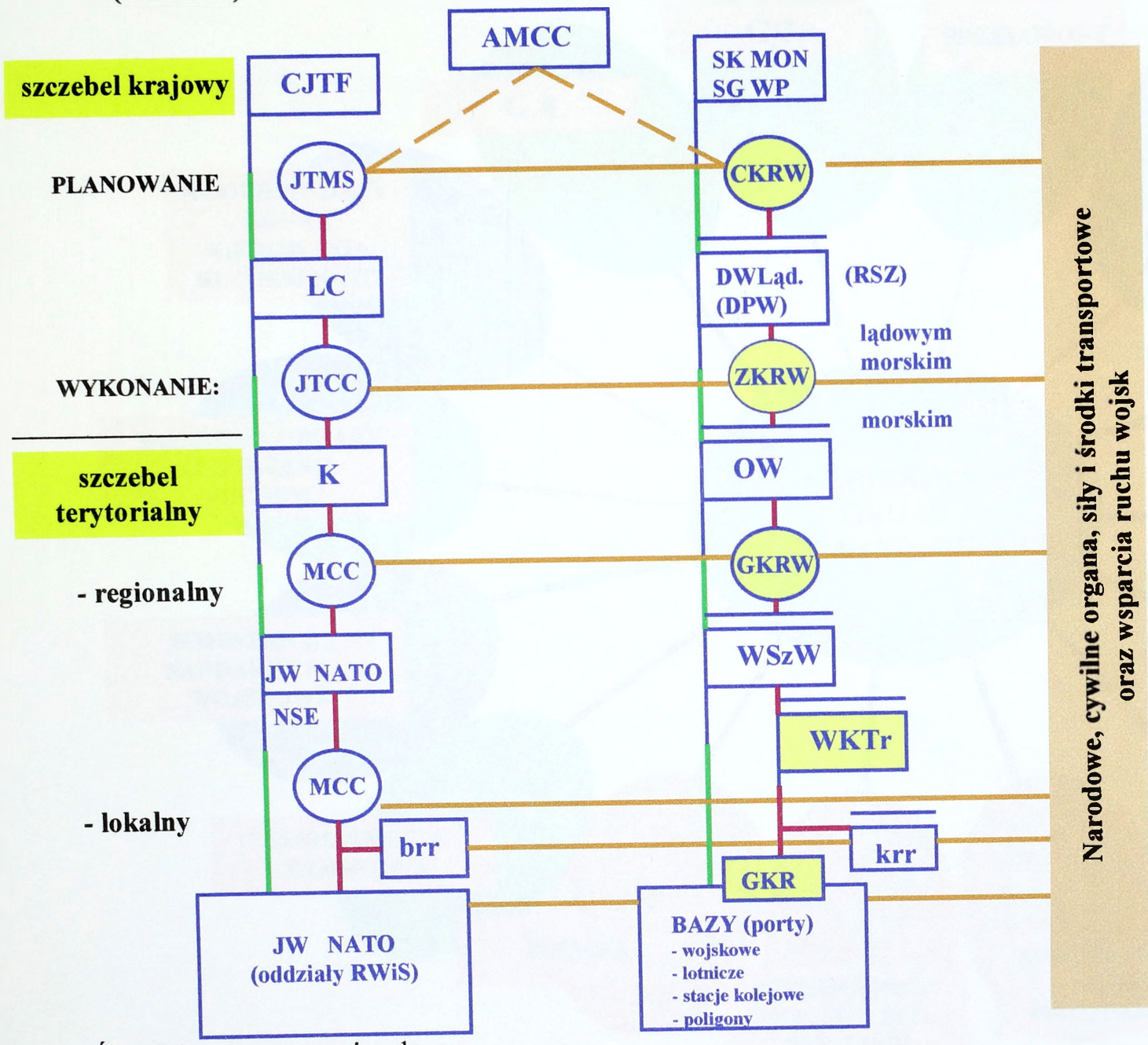
**Czynniki powodujące zakłócenia w kierowaniu ruchem wojsk i transportem**

Załącznik 21




*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie FM 55-1: *Transportation Operations,* Washington 1995, rys. 3-6.

**Kooperacja wojsk NATO i organów „Państwa-Gospodarza" w kierowaniu ruchem wojsk (wariant)**




**Legenda:**

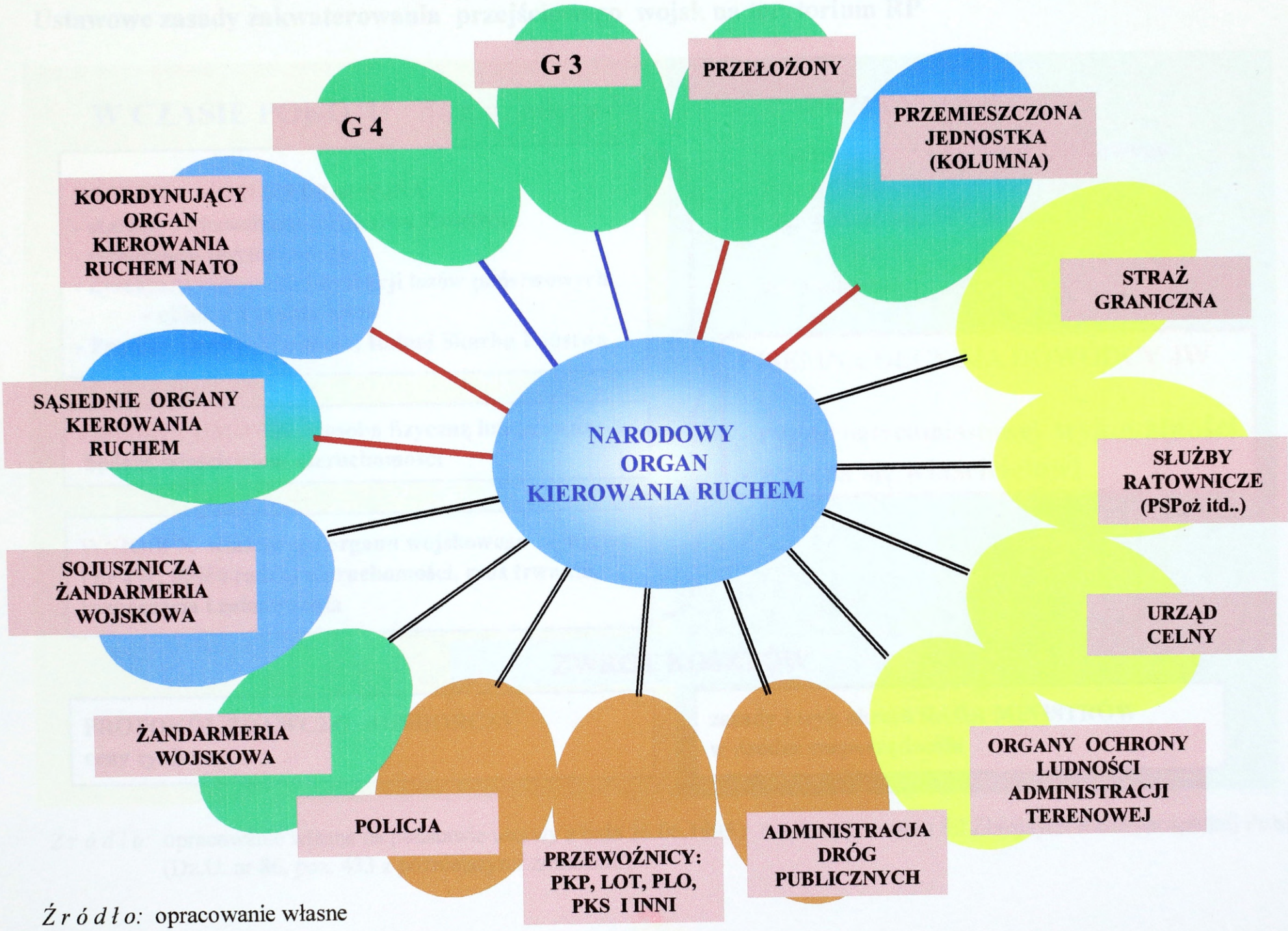
**AMCC** – Sojusznicze Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk
**brr** - batalion regulacji ruchu
**CKRW** - Centrum Kierowania Ruchem Wojsk (narodowe)
**GKR** - Grupa Kontroli Ruchu
**GKRW** – Grupa Kierowania Ruchem Wojsk
**JTCC** - Połączona Komórka Koordynacji Transportu
**JTMS** - Połączony Sztab
**krr** - kompania regulacji ruchu
**MCC** - Centrum Kierowania Ruchem Wojsk (wojsk NATO)
**NSE** - narodowe elementy wsparcia wojsk NATO
**OW** - okręg wojskowy
**WKTr** - Wojskowa Komenda Transportowa
**WSzW** - Wojewódzki Sztab Wojskowy
**ZKRW** - Zespół Kierowania Ruchem Wojsk

dowodzenie
podporządkowanie funkcjonalne
koordynacja

*Źródło:* opracowanie własne

**Modelowe relacje narodowego organu kierowania ruchem wojsk i transportem**

Załącznik 23




*Źródło:* opracowanie własne

**Ustawowe zasady zakwaterowania przejściowego wojsk na terytorium RP**

## W CZASIE POKOJU - do 6.miesięcy

**DECYZJA ADMINISTRACYJNA**
- starosty : nieruchomości Skarbu Państwa
- samorządu terytorialnego
- dyrektora regionalnej dyrekcji lasów państwowych
  - obiekty i grunty leśne
- Prezesa Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa

**PISEMNA UMOWA** z osobą fizyczną lub prawną będącą właścicielem nieruchomości

**WNIOSEK** właściwego organu wojskowego – nazwa i nr JW, ilość i rodzaj nieruchomości, czas trwania, rozpoczęcia i zakończenia

**PROTOKÓŁ ZDAWCZO -ODBIORCZY**
ceny rynkowe

## W PRZYPADKU:
- wprowadzenia stanu wyjątkowego lub wojennego
- ogłoszenia mobilizacji
  oraz
- w czasie wojny

**PISEMNA DECYZJA DOWÓDCY JW**
- rygor natychmiastowej wykonalności
- wręcza się właścicielowi

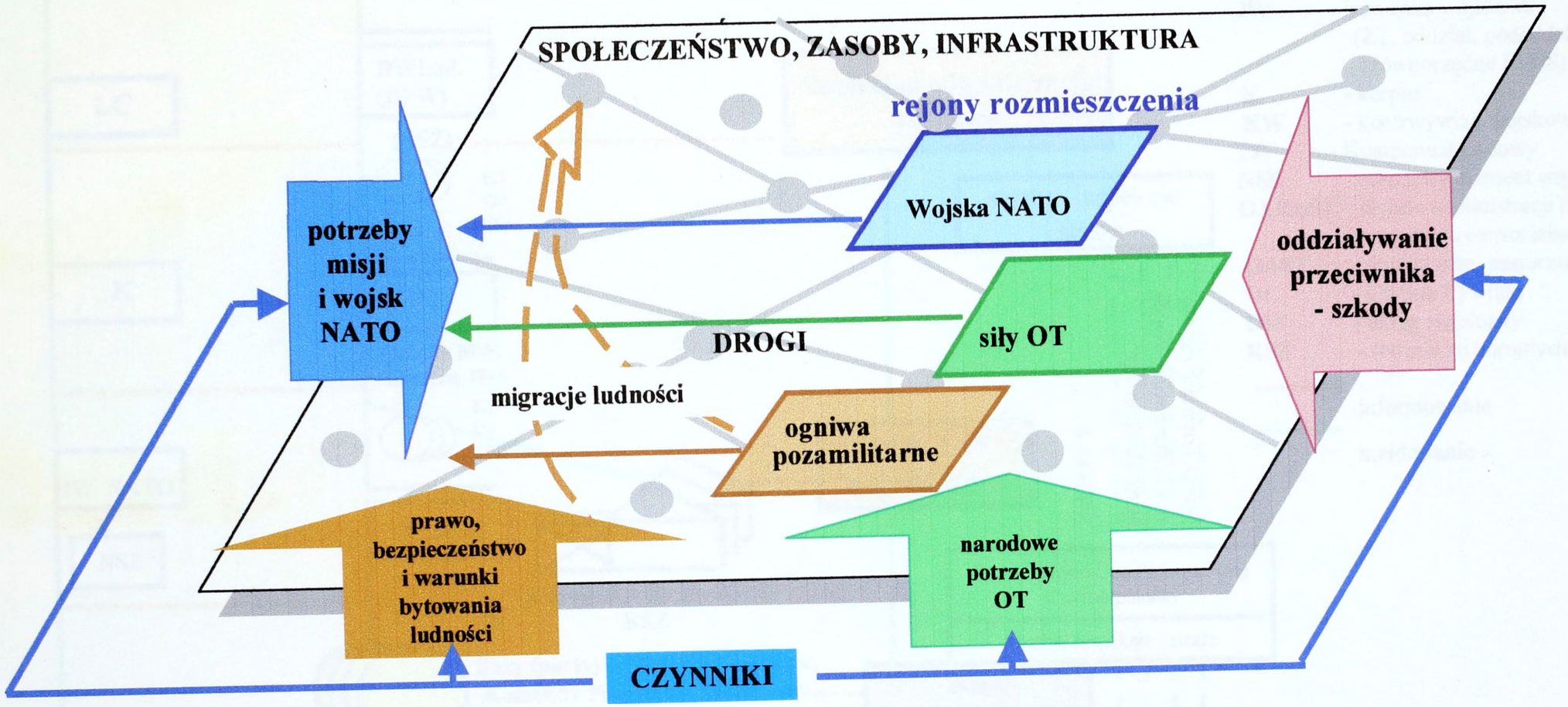
## ZWROT KOSZTÓW

zasady i tryb określi RADA MINISTRÓW w drodze rozporządzenia

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 26.06.1995 r. o zakwaterowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. nr 86, poz. 433 z późniejszymi zmianami).

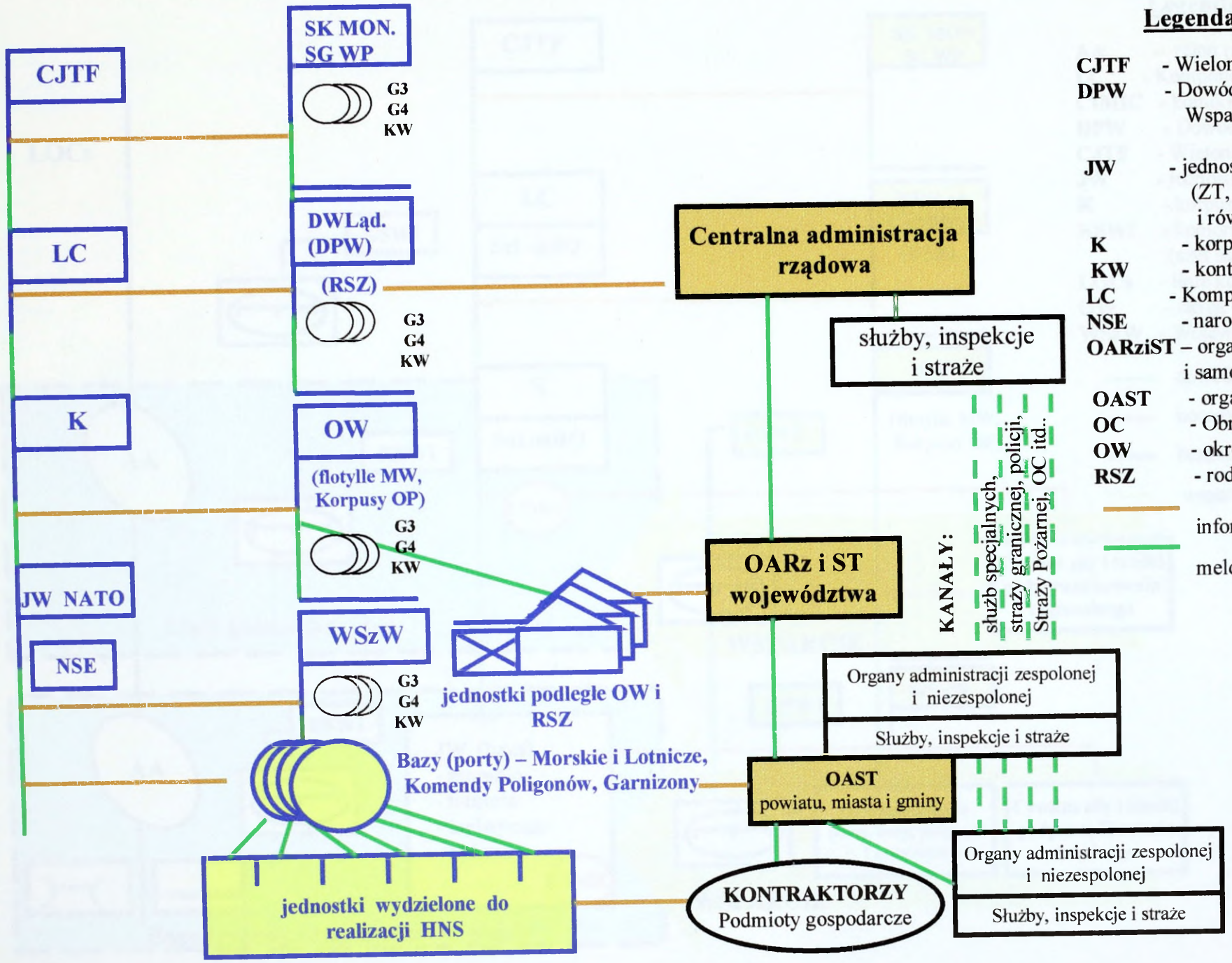
Załącznik 25

**Istota zarządzania terenem – przydział rejonów rozmieszczenia i dróg**



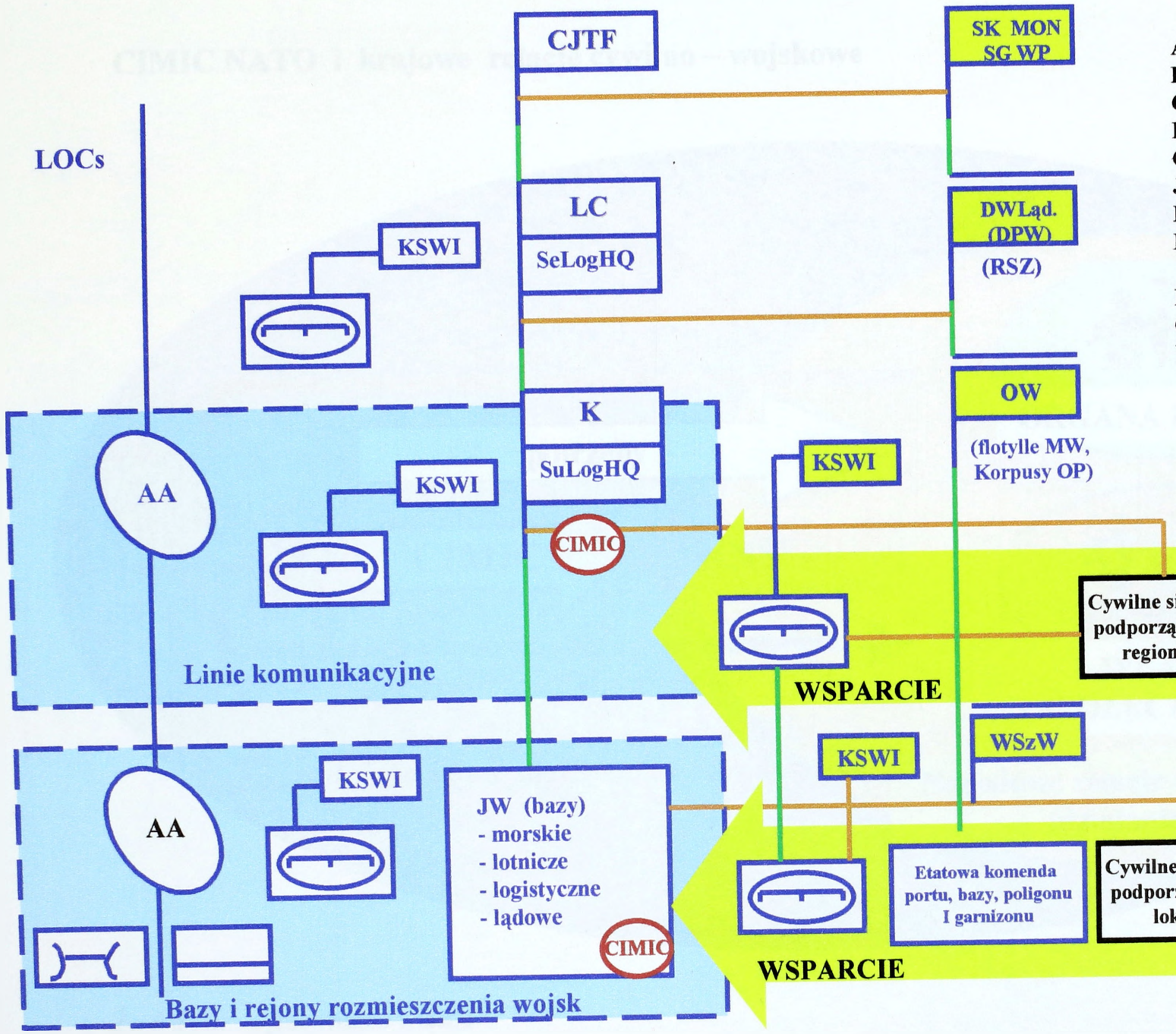

*Źródło:* opracowanie własne

## Kanały rozpoznania terytorialnego i wymiany informacji dla potrzeb HNS




*Źródło:* opracowanie własne

## Organizacja kierowania wsparciem inżynieryjnym HNS




**Legenda:**

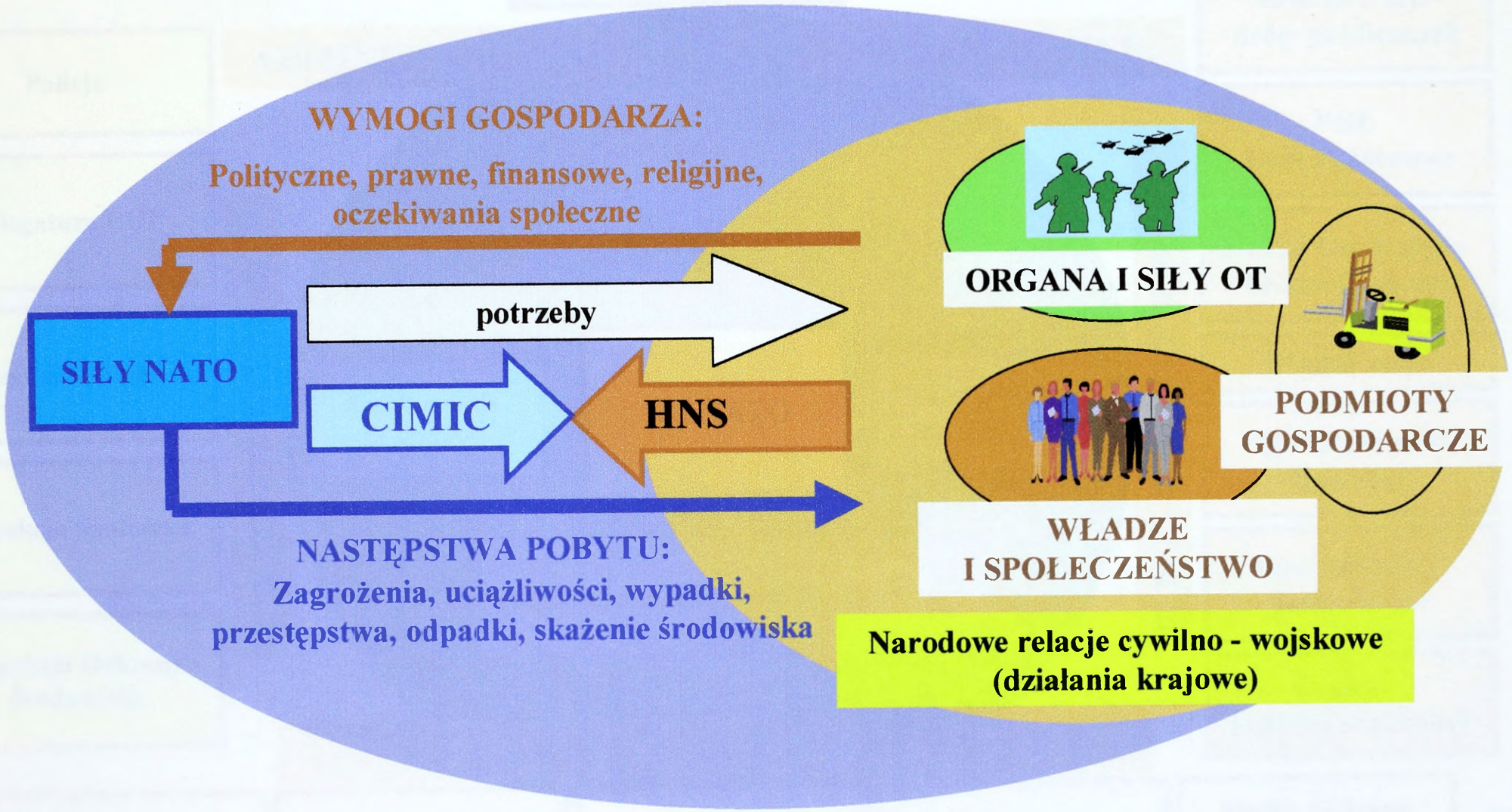
**AA** – rejon rozmieszczenia wojsk
**LC** - Komponent Lądowy
**CIMIC** - komórka współpr.cyw.-wojskowej
**DPW** - Dowództwo Połączonego Wsparcia
**CJTF** - Wielonarodowe Siły Połączone
**JW** - jednostka wojskowa
**K** - korpus (równorzędny w RSZ)
**KSWI** - komórka sztabowa wojsk inżynier. (szef saperów)
**LOCs** - linie komunikacyjne
**OW** - okręg wojskowy
**WSzW** - Wojewódzki Sztab Wojskowy

dowodzenie
koordynacja
bezpośrednie wsparcie inżynieryjne
wsparcie inżynieryjne HNS

*Ź r ó d ł o:* opracowanie własne na podstawie FM 100-16: *Army Operational Support,* Washington 1995, rys. 11-1.

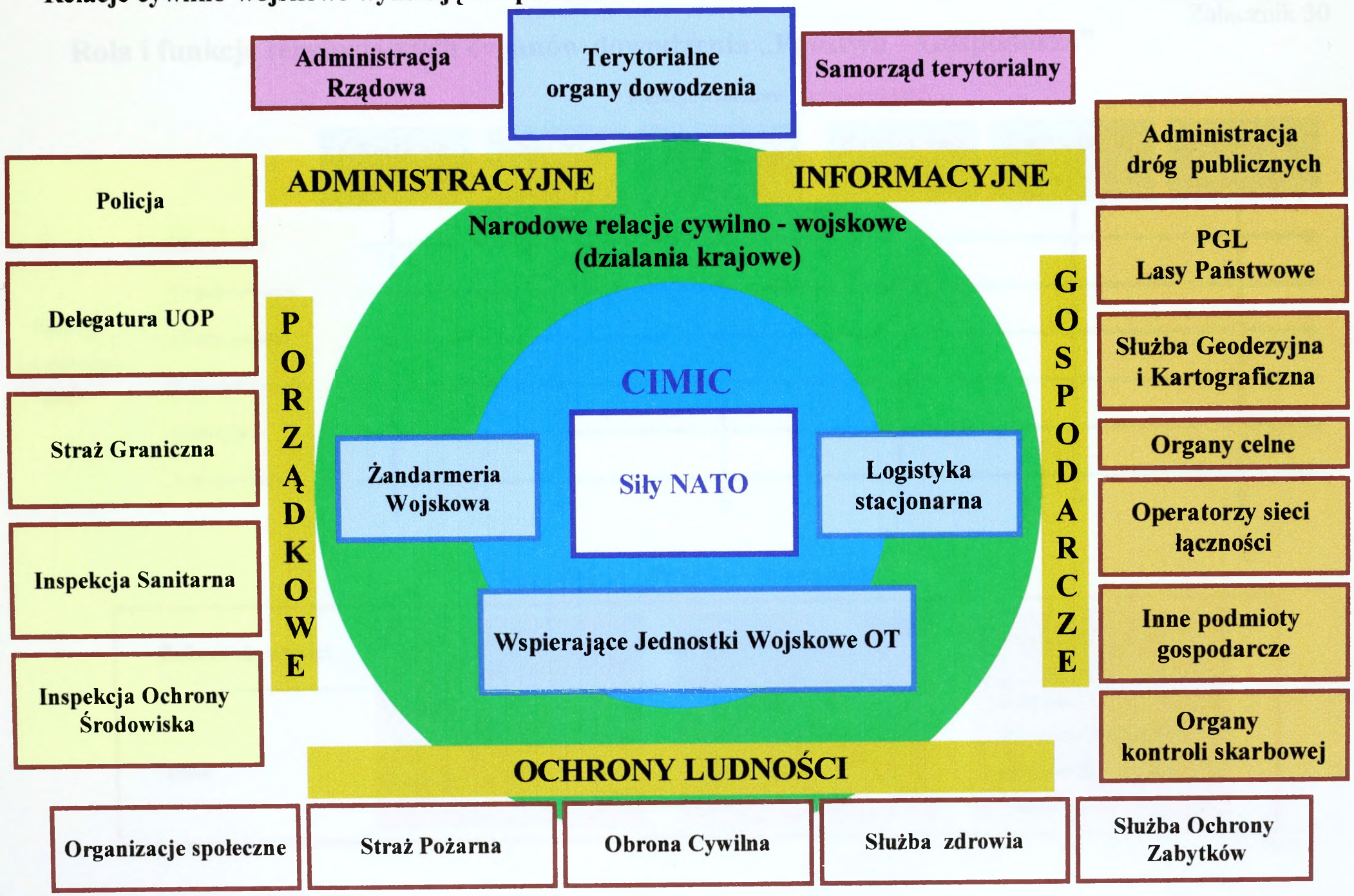
Załącznik 28

**CIMIC NATO i krajowe relacje cywilno – wojskowe**




*Źródło:* opracowanie własne

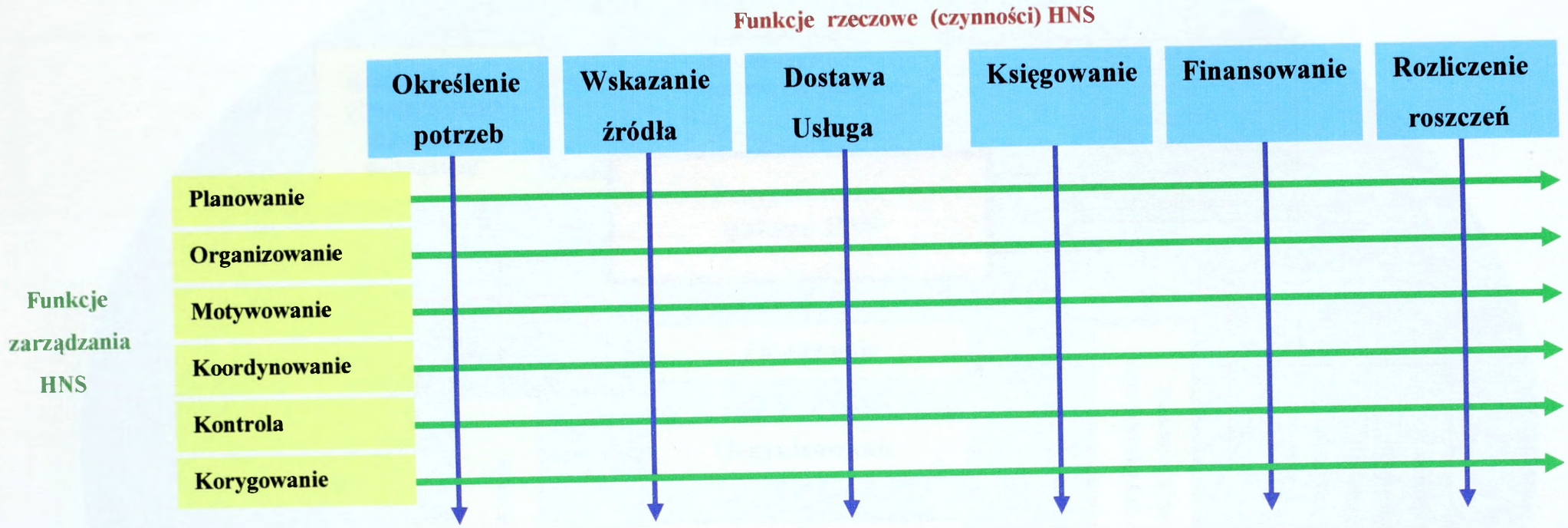
**Relacje cywilno-wojskowe wynikające z potrzeb HNS**




*Źródło:* opracowanie własne

Załącznik 30

## Rola i funkcje terytorialnych organów dowodzenia „Państwa – Gospodarza”



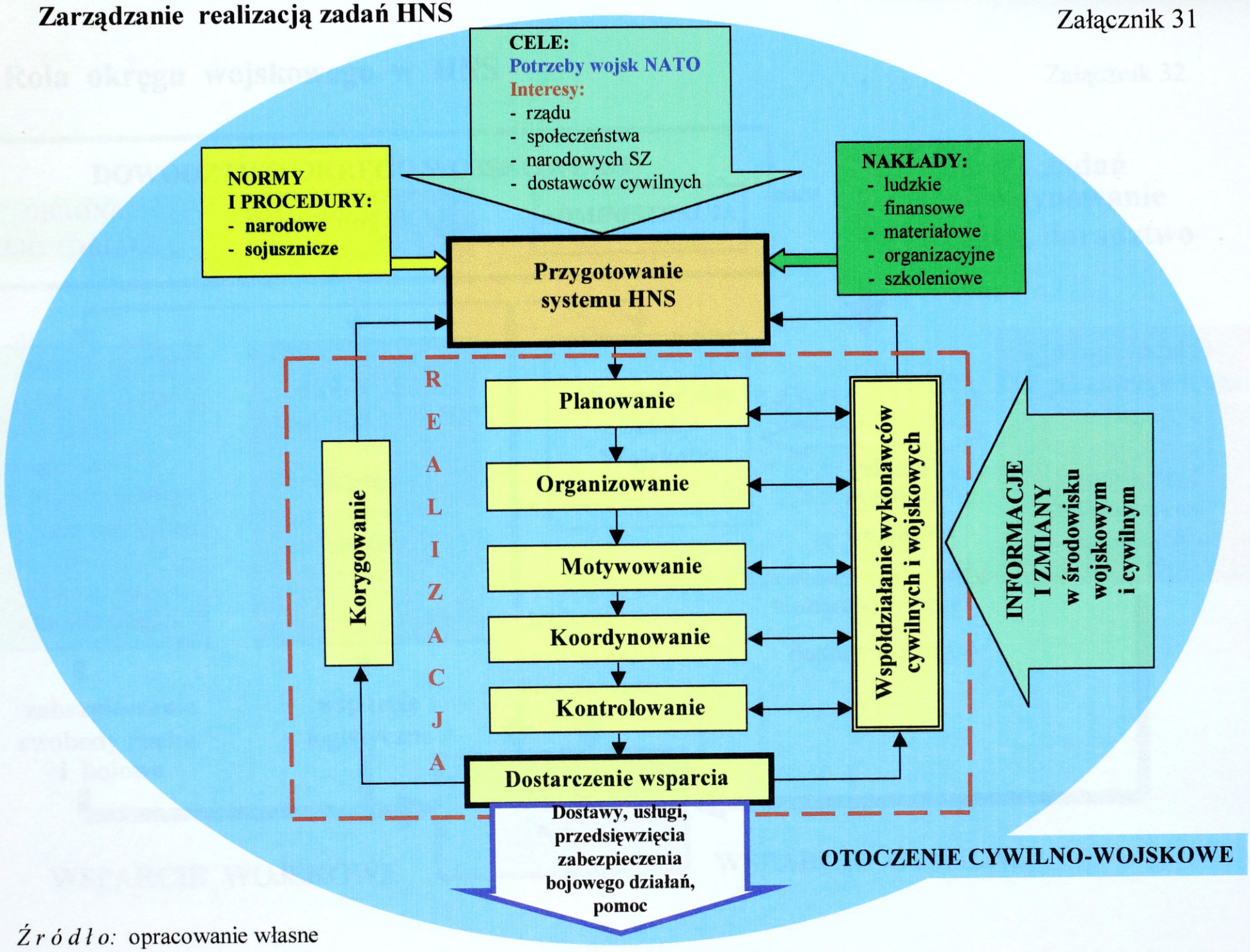

**Role organu „Państwa - Gospodarza”**

| Zakres czynności | Stosunki międzysojusznicze | Informowanie | Zarządzanie HNS i IMIC |
|---|---|---|---|
| Role | Reprezentant interesów RP<br>Organizator<br>Łącznik | Serwer informacji<br>Rozdzielający informacje<br>Rzecznik | Inicjator<br>Regulator zakłóceń<br>Rozdzielający zasoby<br>Negocjator |

*Źródło:* opracowanie własne

**Zarządzanie realizacją zadań HNS**

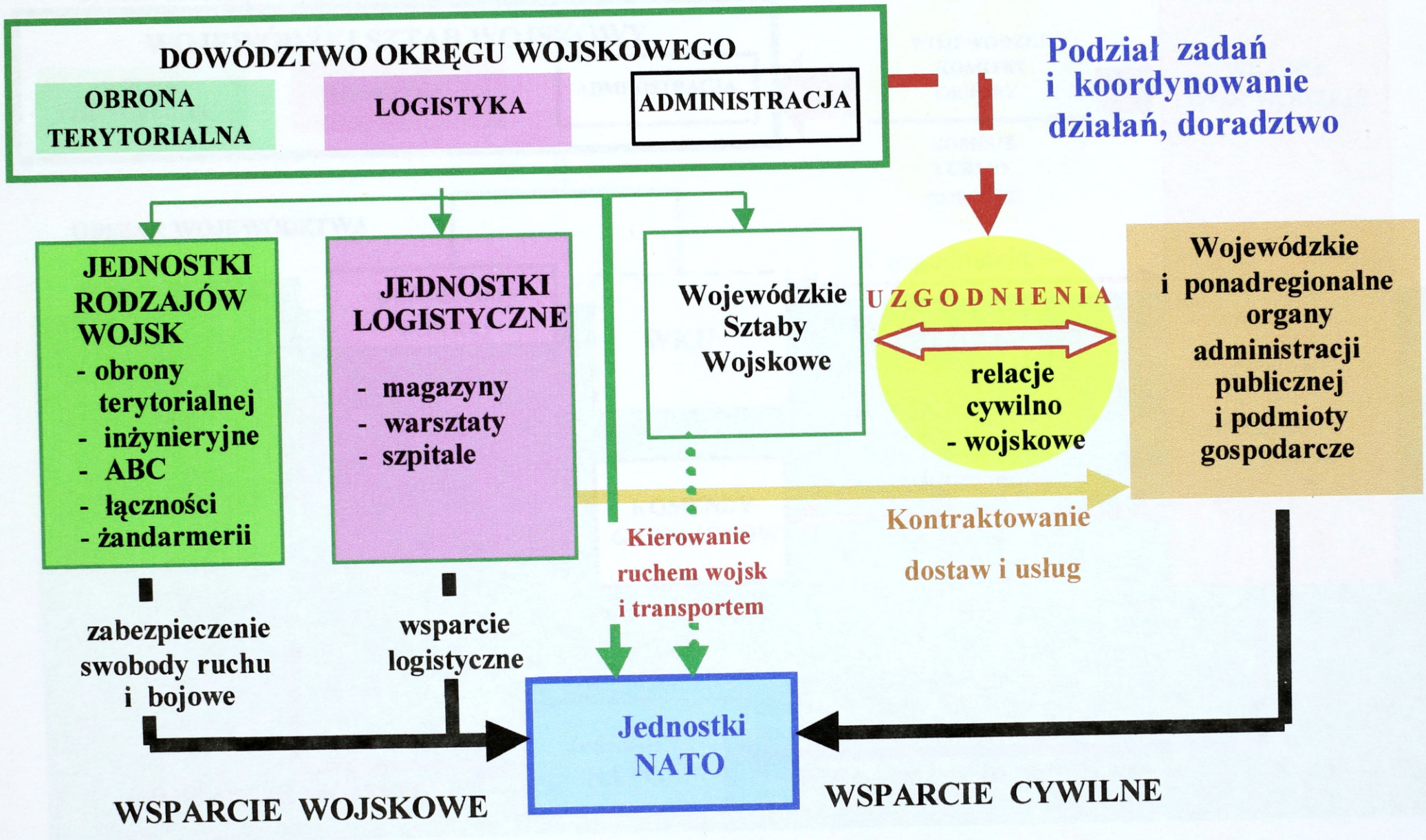
Załącznik 31




*Źródło:* opracowanie własne

## Rola okręgu wojskowego w HNS

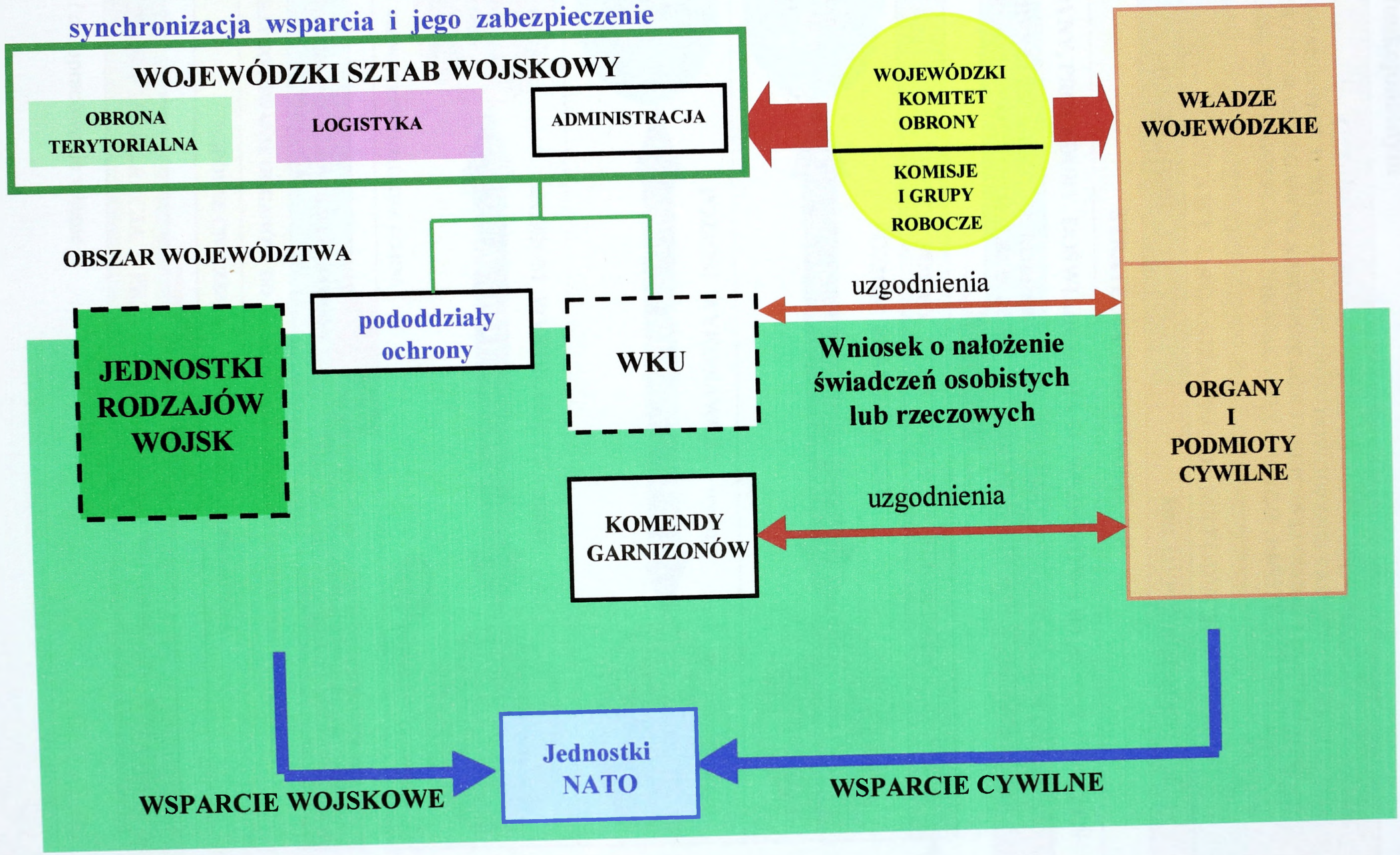
Załącznik 32




*Źródło:* opracowanie własne

Załącznik 33

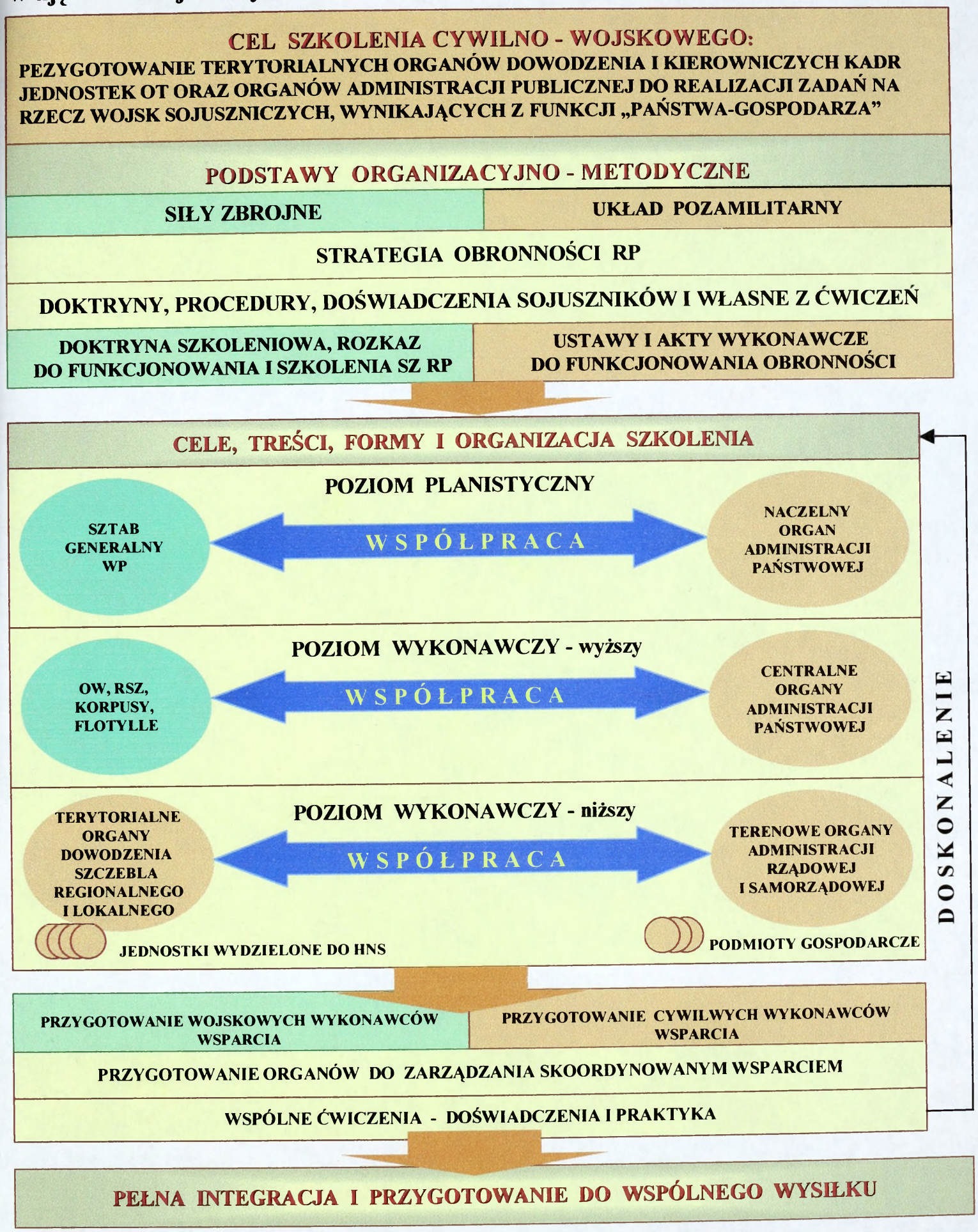
**Rola WSzW w HNS**




*Źródło:* opracowanie własne

Załącznik 34

**Struktura cywilno-wojskowego systemu szkolenia obronnego na potrzeby HNS w ujęciu funkcjonalnym**




*Źródło:* opracowanie własne