



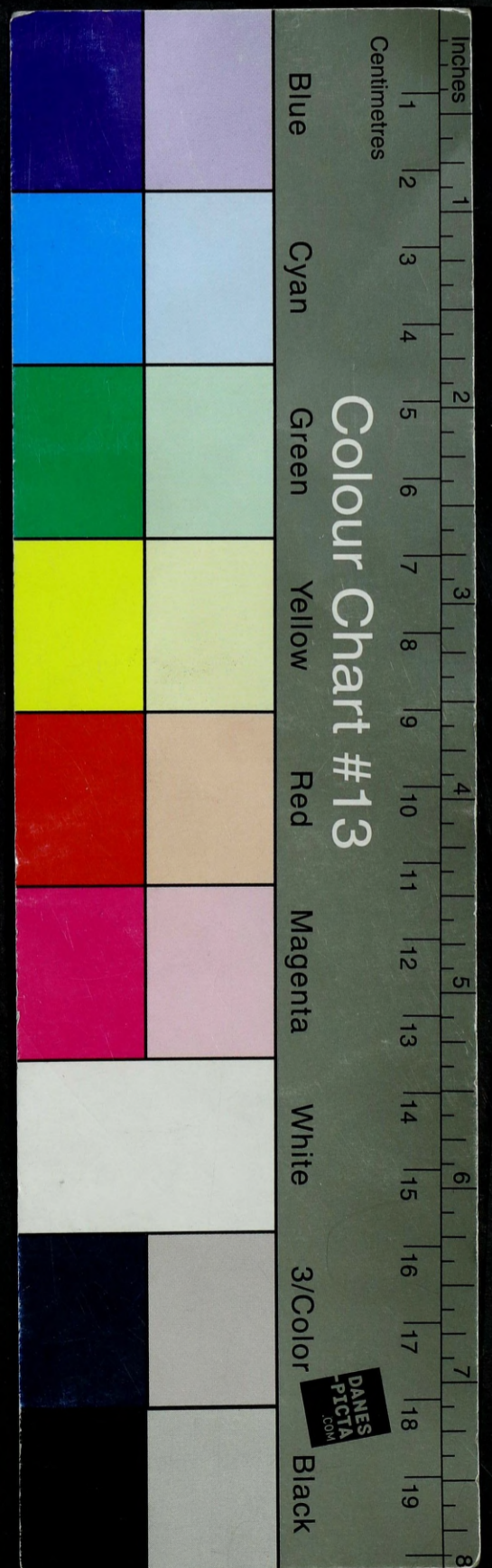
Przemysław PAŹDZIOREK



PROCES
PLANOWANIA
OPERACYJNEGO
W NATO

66078

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Przemysław PAŹDZIOREK



PROCES PLANOWANIA OPERACYJNEGO W NATO

WARSZAWA 2009

Recenzent
plk dr hab. Andrzej CZUPRYŃSKI

Projekt okładki
Ewa WIŚNIEWSKA

Adiustacja stylistyczna
Renata CZERWIŃSKA

Korekta
Małgorzata SEKTAS

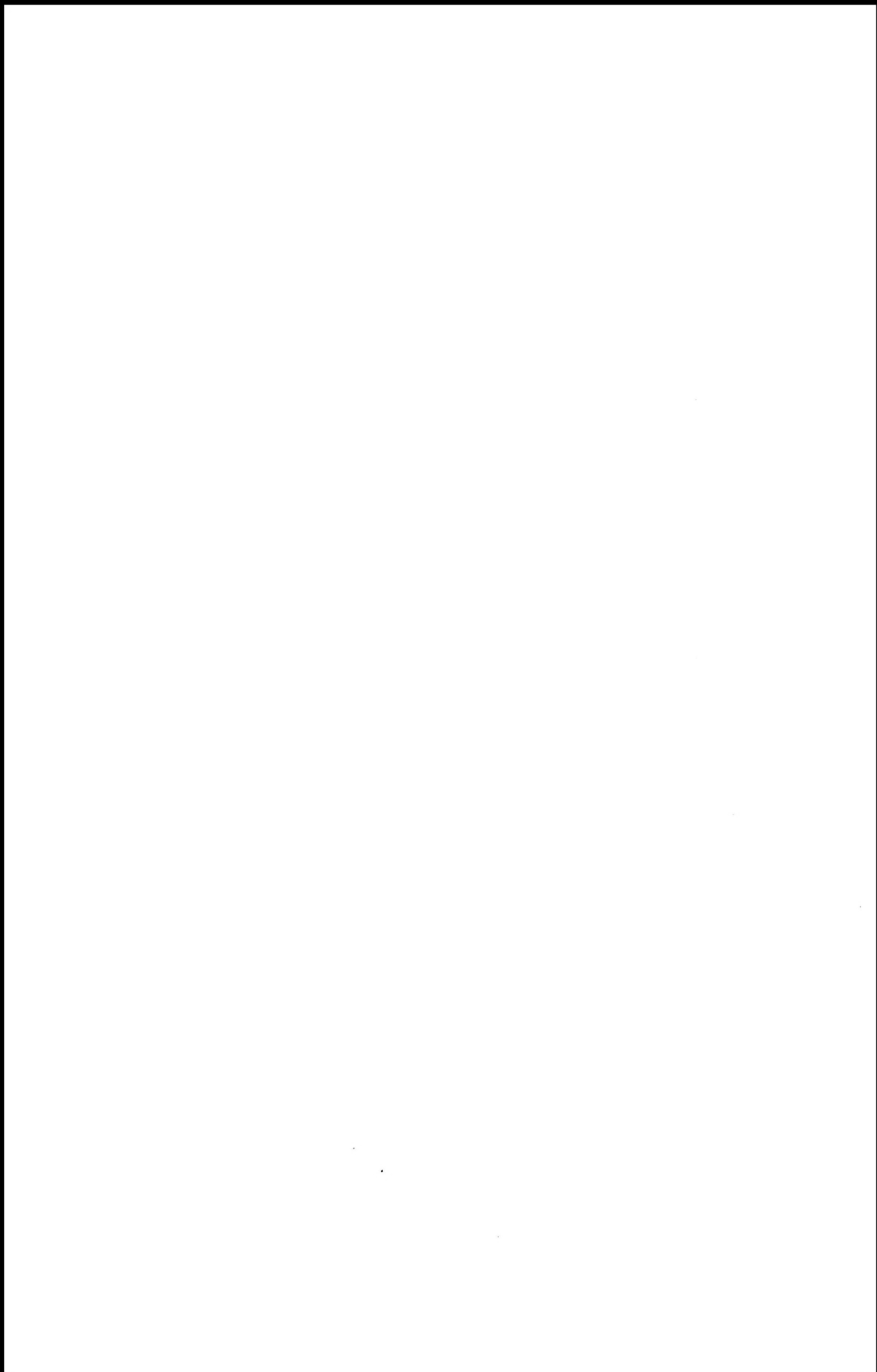
© Copyright by Akademia Obrony Narodowej Warszawa 2009

Sygn. AON 5935/09

Skład, druk i oprawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, 00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103
tel./fax 681-37-52, e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl
Zam. nr 582/2009

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział I	
WPROWADZENIE	6
1.1. System planowania w NATO	6
1.2. Poziomy planowania działań w NATO	10
Rozdział II	
NARZĘDZIA PLANISTYCZNE	14
2.1. Podstawowe narzędzia planistyczne	14
2.2. Pomocnicze narzędzia planistyczne	15
2.3. Inne narzędzia planistyczne	16
Rozdział III	
PROJEKT OPERACYJNY	18
3.1. Wprowadzenie	18
3.2. Zakres planowania operacyjnego	19
3.3. Projekt operacyjny i jego elementy	22
Rozdział IV	
PROCES PLANOWANIA OPERACYJNEGO	38
4.1. Wprowadzenie	38
4.2. Etapy planowania operacyjnego	41
4.3. Etapy planowania na poziomie operacyjnym	46
4.3.1. Etap I – Wstępny	46
4.3.2. Etap II – Początkowy	50
4.3.4. Etap III – Opracowanie koncepcji operacji CONOPS	61
4.3.5. Etap IV – Opracowanie planu operacji OPLAN	72
4.3.6. ETAP V – Weryfikacja planu operacji OPLAN	80
ZAKOŃCZENIE	83
BIBLIOGRAFIA	84
WYKAZ AKRONIMÓW UŻYTYCH W PRACY	85
WYKAZ RYSUNKÓW	91
ZAŁĄCZNIKI	93



WSTĘP

Praca stanowi syntetyczne ujęcie procedur NATO dotyczących przygotowania, zatwierdzenia, wprowadzania oraz weryfikowania planu operacji. Została opracowana na podstawie „Wskazówek do planowania operacyjnego” (*Guidelines for Operational Planning* – GOP) i oddaje istotę przebiegu oraz wyniki prac planistycznych realizowanych w dowództwach sojuszniczych.

Adresatem opracowania są słuchacze i studenci, których program kształcenia obejmuje problematykę planowania działań połączonych w aspekcie sojuszniczym i wielonarodowym.

Celem autora jest przybliżenie kwestii dotyczących systemu i procesu planowania oraz ujednolicenie języka pojęć z obszaru planowania działań połączonych.

Szereg terminów wojskowych stosowanych w Sojuszu, a użytych w pracy, jest ciągle tematem prac właściwych komisji standaryzacyjnych SZ RP. Dlatego użyte terminy oraz akronimy przedstawione zostały zarówno w języku polskim, jak i angielskim.

Do 1989 roku planowanie operacyjne w Sojuszu realizowano w ramach tzw. *ogólnego planu obrony* (*General Defence Plan* – GDP). Obejmowało ono opracowywanie i ciągle uaktualnianie dużej liczby bardzo szczegółowych planów operacyjnych, zakładających obronę przed jednoznacznie określonym i zdefiniowanym przeciwnikiem. W tym okresie *ogólny plan obrony* wraz z ocenami zagrożeń stanowił podstawę dla *procesu planowania obronnego*. Wraz z likwidacją GDP w 1989 roku, planowanie obronne zostało przystosowane do zmieniających się uwarunkowań geopolitycznych.

Istotnym problemem Sojuszu w sytuacji podjęcia decyzji o zaangażowaniu sił czy to w ramach art. 5. obrony kolektywnej, czy poza art. 5. operacji reagowania kryzysowego jest fakt, że siły sojusznicze będą zmuszone do prowadzenia operacji w przedłużającym się przedziale czasowym przy dużym rozproszeniu sił i środków. Coraz częściej środowisko operacyjne znajduje się poza obszarem odpowiedzialności NATO (*Area of Responsibilities* – AOR), co ma niebagatelny wpływ na sposób planowania i prowadzenia operacji oraz działań.

W zamyśle autora publikacja ta ma być pierwsza z serii prac poświęconych problematyce planowania operacyjnego. Dlatego jej treści ograniczone zostały tylko do kwestii ogólnych, proceduralnych, stanowiących podstawę wiedzy.

Rozdział I

WPROWADZENIE

Termin „planowanie operacyjne” (*Operational Planning*), użyty w dokumencie *MC 133/3 NATO's Operational Planning System* oraz w *Guidelines for Operational Planning GOP* wydanych przez SHAPE, odnosi się do planowania działań wojskowych (*Operations*). Jest synonimem terminu planowanie działań (*Operations Planning*) i nie musi koniecznie znaczyć planowania na szczeblu operacyjnym, operacyjnym poziomie dowodzenia (*Operational Level of Command*).

1.1. SYSTEM PLANOWANIA W NATO

Zasadniczym oraz trwałym celem NATO jest zapewnienie wolności i bezpieczeństwa wszystkich jego członków, przy wykorzystaniu środków politycznych i wojskowych. Po zakończeniu zimnej wojny, zapewnienie obrony i ochrony terytorium Sojuszu, ewoluowało w kierunku reagowania kryzysowego na zagrożenia militarne i niemilitarne poza jego terytorium odpowiedzialności. Według opinii analityków, w obecnych uwarunkowaniach międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa zagrożenie agresją o charakterze tradycyjnego konfliktu wojennego jest mało prawdopodobne. Pojawił się natomiast kompleks nowych niebezpieczeństw, wynikających z problemów ucisku społecznego, konfliktów etnicznych, kryzysów ekonomicznych, upadku porządku politycznego państw, międzynarodowego terroryzmu, rozprzestrzeniania broni masowego rażenia.

Skala oraz złożony charakter zagrożeń wymógł potrzebę elastycznego systemu planowania w połączeniu z szybkim sposobem reagowania. System musi być sprawny i elastyczny, aby mógł sprostać potrzebom reagowania oraz wytycznym władz politycznych i wojskowych.

Rozpatrując problematykę systemu planowania należy wyjść od struktury dowodzenia Sojuszu i relacji zachodzących na poziomach: politycznym, strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym.

Najwyższą władzą polityczną Sojuszu jest Rada Północnoatlantycka (*NATO Alliance Council* – NAC), która jest zarazem organem decyzyjnym, odpowiedzialnym za inicjowanie oraz zatwierdzanie wszystkich planów operacyjnych, opracowanych w odniesieniu do istniejącego lub pojawiającego się kryzysu.

Do politycznych władz wojskowych NATO zalicza się Komitet Wojskowy (*Military Cometeet* – MC), który jest najwyższą władzą wojskową w Sojuszu, ale pozostaje pod polityczną kontrolą Rady Północnoatlantyckiej. Komitet Wojskowy składa się z szefów obrony (ministrów obrony) państw członkowskich, którzy reprezentowani są przez wyższych oficerów, pełniących służbę narodowych przedstawicieli wojskowych w NATO oraz członków Komitetu podczas stałych sesji

pod przewodnictwem wybieranego przewodniczącego. Komitet Wojskowy jako najwyższa władza wojskowa oraz organ doradczy Rady Północnoatlantyckiej w trakcie prowadzenia ocen udziela Radzie wszechstronnej pomocy doradczej i konsultacyjnej oraz przedstawia propozycje zastosowania możliwych opcji wojskowych. W przypadku podjęcia przez Radę decyzji istniejącego potrzebie interwencji wojskowej, Komitet Wojskowy na potrzeby dowództw strategicznych przekształca wytyczne polityczne w *strategiczno-wojskowe (Strategic Military Direction)*. Ponadto, odpowiada za akceptację koncepcji operacji oraz planu operacji przed przedłożeniem ich do formalnego zatwierdzenia przez Radę. Proces ocen polityczno-wojskowych dotyczy aktualnie trwającego lub rozwijającego się kryzysu. Zasadniczym celem powyższego etapu jest udzielenie Radzie Północnoatlantyckiej odpowiedzi na pytania dotyczące możliwych w danej sytuacji opcji działania, które pozwolą zapobiec lub rozwiązać sytuację kryzysową.

W strukturze dowodzenia NATO na poziomie strategiczno-wojskowym funkcjonują dwa dowództwa strategiczne. Pierwsze z nich to Sojusznicze Dowództwo Operacji (*Allied Command Operation – ACO*), dowodzone przez naczelnego dowódcę Sił Sojuszniczych w Europie (*Supreme Allied Commander Europe – SACEUR*). Swoją siedzibę ma w Kwaterze Głównej Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie (*Supreme Headquarters Allied Powers Europe – SHAPE*), która znajduje się w Mons w Belgii.

Drugie to Sojusznicze Dowództwo ds. Transformacji (*Allied Command Transformation – ACT*), które jest dowodzone przez naczelnego sojuszniczego dowódcę ds. Transformacji (*Supreme Allied Commander Transformation – SACT*) z siedzibą w Norfolk w Wirginii w USA, posiada również swoje elementy w Europie.

Dowództwa strategiczne w ramach procesu ocen polityczno-wojskowych są zobowiązane do udzielenia pomocy Radzie Północnoatlantyckiej w opracowywaniu lub udoskonalaniu potencjalnych opcji wojskowych. W przypadku gdy Rada Północnoatlantycka podejmie decyzję o interwencji zbrojnej, odpowiedzialny za przygotowanie, planowanie, prowadzenie i wykonanie wszystkich działań NATO jest naczelnym dowódcą Sił Sojuszniczych w Europie SACEUR, który zgodnie z dokumentami MC 133/3, odpowiada także za koordynację działań z państwami i odpowiednimi dowódcami NATO. W jego obszarze odpowiedzialności pozostaje również wykonanie dokumentów planistycznych: planów alternatywnych, stałych planów obrony, planów operacji.

Podejmowanie decyzji na poziomie politycznym realizowane jest zgodnie z systemem planowania operacyjnego NATO (*NATO Operational Planning System*) zawartym w dokumencie MC 133/3. Przyjmuje się, że system ten może być również zaadaptowany na potrzeby planowania potencjalnych działań Wielonarodowych Połączonych Sił Zadaniowych (*Combined Joint Task Force – CJTF*), Sił Odpowiedzi NATO (*NATO Response Forces – NRF*) oraz operacji koalicyjnych, w skład których wchodzi państwa niebędące członkami NATO lub UE.

W zgodzie z dokumentem wydanym przez Komitet Wojskowy NATO MC 133/3, Sojusznicze Dowództwo Operacji wydało dokument pod nazwą „Wska-

zówki do planowania operacyjnego” (*Guidelines for Operational Planning – GOP*), w którym opisano procedury planowania operacyjnego w NATO¹.

Bazując na wymienionych dokumentach przedstawiono w zarysie procedury oraz zakres odpowiedzialności osób kierujących przygotowaniem, zatwierdzeniem, ogłaszaniem, dystrybucją oraz wprowadzaniem dokumentów planistycznych niezbędnych do realizacji zadań przydzielonych naczelnemu dowódcy Sił Sojuszniczych w Europie SACEUR oraz podległych mu dowództw.

Należy zauważyć, że wskazówki do planowania operacyjnego (GOP) mają zastosowanie na wszystkich szczeblach działań, tj: strategicznym, operacyjnym oraz komponentu (taktycznym), w ramach struktury dowodzenia NATO (*NATO Military Command Structure*), jak również właściwych elementów struktury sił NATO (*NATO Force Structure*). Nie mają charakteru nakazowego, przez co stają się bardziej poradnikiem służącym ujednoczeniu procedur.

W zaprojektowanym systemie planowania operacyjnego opisanym w MC 133/3, można wyróżnić następujące elementy:

- a) narzędzia planistyczne (*Planning Tools*),
- b) zasady projektowania operacyjnego (*Principles of Operational Design*),
- c) proces planowania operacyjnego (*Operational Planning Proces*),
- d) aktywację sił (*Force Activation*),
- e) konsultacje, zatwierdzenie, ogłoszenie (*Consultation, Approval, Promulgation*),
- f) planowanie administracyjne (*Plan Administration*).

W planowaniu operacyjnym można wyróżnić dwie kategorie:

- a) planowanie wyprzedzające (*Advance Planning*),
- b) planowanie reagowania kryzysowego (*Crisis Response Planning*).

A. Planowanie wyprzedzające (*Advance Planning*) – jest procesem opracowywania wstępnych planów działania, których podstawę stanowią scenariusze (*Scenario-based plans*), przewidujące przyszłe sytuacje lub warunki, przed którymi może stanąć Sojusz. Planowanie to polega na pełnej i ciągłej koordynacji wysiłków planistycznych oraz procesie zatwierdzania. Końcowym produktem planowania jest *plan alternatywny*² lub *stały plan obrony*.

(1) Plan alternatywny (*Contingency Plan – CONPLAN*)³ jest opracowywany na potrzeby reagowania, w mogących się pojawić w przyszłości, zagrożeń bezpie-

¹ Planowanie operacyjne – planowanie operacji w skali całości sił zbrojnych, mające na celu przetworzenie dyspozycji i wytycznych politycznych, wojskowo-strategicznym, sformułowanie na tej podstawie celów operacyjnych, rozwinięcie ich w koncepcji operacji, a następnie skonkretyzowanie w powstałym na jej bazie planie operacji (OPLAN). *MC 133/3 (NATO's Operational Planning System)*, Brussels 28.08.2000 r.

² Zgodnie z polską wersją AAP6 *Słownika terminów i definicji NATO*, plan ten nazywa się kryzysowym. Taką samą interpretację terminu podaje DD-01(C). Natomiast J. Kręcikij w *Podstawach dowodzenia* tego rodzaju plan nazywa – alternatywnym. Zob. J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 110. Można również spotkać się z terminem plan ewentualnościowy.

³ W dokumencie *Guidelines for Operational Planning* używa się skrótu COP, lecz zgodnie z APP6 preferowaną formą jest CONPLAN, dlatego też w pracy przyjęto drugi skrót.

czeństwa zarówno w ramach art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego, jak również spoza art. 5. Plan ten wykorzystuje jedną lub kilka *sytuacji planistycznych (Planning Situations – PSs)*, opracowanych na potrzeby wydawanego co dwa lata, *przeglądu potrzeb obronnych (Defence Requirements Review – DRR)*. Sytuacje dotyczą zagrożeń zidentyfikowanych w MC 161 – *Ogólnej ocenie wywiadowczo-rozpoznawczej (The General Intelligence Estimate)*.

Plan alternatywny zawiera ograniczony, ale niezbędny poziom szczegółowości, po to aby można go wykorzystać w trybie natychmiastowym. Z drugiej strony, może stanowić podstawę do opracowania *planu operacji (Operation Plan – OPLAN)*, który zostanie przyjęty do realizacji po zamianie i uzupełnieniu założeń *planu alternatywnego* na rzeczywiste i sprawdzone informacje oraz niezbędne szczegóły. Organem, który z wyprzedzeniem opracowuje plany alternatywne jest naczelny dowódca Sił Sojuszniczych w Europie (*Supreme Allied Commander Europe – SACEUR*).

W związku z tym, że plany te są wykorzystywane w przypadku pojawiających się kryzysów i obejmują realizację zadań o różnym charakterze, muszą zapewniać szybki proces adaptacyjny do określonej sytuacji.

Uogólniając można przyjąć, że *plany alternatywne (CONPLAN)* dotyczą w większości sytuacji wymagających natychmiastowego rozmieszczenia Sił Odpowiedzi NATO (*NATO Response Forces – NRF*).

Wraz z planami przygotowujący i dołączony do nich jest tzw. *wielonarodowy połączony projekt zestawienia potrzeb (Combined Joint Statement of Requirement – CJSOR)*.

(2) Stały plan obrony (Standing Defence Plan – SDP), dotyczy potencjalnych zagrożeń z obszaru art. 5. Wymagania wobec tego planu, zawarte są w *obszarze zadaniowym (Terms of Reference)* dowódcy NATO.

Celem opracowania stałego planu obrony jest przygotowanie sił Sojuszu do obrony w ramach art. 5, stąd wymagane jest, aby był on w pełni opracowany i gotowy do realizacji wraz z wyznaczonymi siłami oraz ustalonymi relacjami dowodzenia.

B. Planowanie reagowania kryzysowego (Crisis Response Planning) opiera się na planach opracowywanych na potrzeby istniejących i rozwijających się kryzysów. W związku z czym wymaga szybkiego procesu koordynacji i zatwierdzenia, którego końcowym produktem jest *plan operacji (Operation Plan – OPLAN)*. W trakcie planowania wykorzystuje się istniejące już *plany alternatywne (CONPLAN)*, traktowane jako pomoc i wskazówki przy opracowaniu *planu operacji (OPLAN)*.

OPLAN jest dokumentem szczegółowym, opisującym i wskazującym siły, działania przygotowawcze niezbędne do jego realizacji i wykonania zadania własnego – misji zgodnie z art. 5. lub poza nim. W wyjątkowych sytuacjach na potrzeby szybkiego rozmieszczenia sił (np. krytyczne ramy czasowe), Rada Północnoatlantycka może podjąć decyzję o zastosowaniu procedur szybkiego planowania.

Plany wspierające (*Supporting Plans*) – do ich opracowania zobligowani są dowódcy oraz agencje/resorty, realizujące zadania wsparcia operacji na rzecz dowódców wspieranych, tj. wykonujących główne zadanie.

Plany te dostarczają szczegółowych informacji dotyczących określonych obszarów (zakresu) planowania, w związku z tym muszą być bezpośrednio powiązane z określonymi *planami alternatywnymi* (CONPLAN) lub *planami operacji* (OPLAN). *Plan wspierający* jest funkcjonującym samodzielnie dokumentem, który z powodu swoich rozmiarów, złożoności oraz poziomu szczegółów jest wydawany oddzielnie od planu, który wspiera. Zwykle zastępuje lub uzupełnia określone aneksy wspieranego planu.

Opracowany przez dowódcę wspierającego *plan wspierający* (SUPLAN) musi być podpisany przez dowódcę wspieranego i wspólnie z *planem wspieranym* (OPLAN) podpisany (autoryzowany) przez szczebel nadrzędny, który rozpoczął planowanie.

1.2. POZIOMY PLANOWANIA DZIAŁAŃ W NATO

NATO zaadaptowało trzy poziomy (*levels*) dowodzenia: strategiczny, operacyjny i komponentu/taktyczny. Dowódcą strategicznym jest naczelny dowódca Sił Sojuszniczych w Europie SACEUR, dowódcą operacyjnym jest zwykle jeden z trzech dowódców sił połączonych (*Joint Force Commander*)⁴ lub może nim być dowódca wyznaczony jako dowódca Wielonarodowych Połączonych Sił Zadaniowych (*Combined Joint Task Force – CJTF Commander*) w działaniach, w których wykorzystywane są siły zadaniowe NATO.

Dowódcy na poziomie komponentów są dowódcami funkcjonalnymi (*Functional Component Commanders*), wśród których wyróżnić można dowódcę komponentu morskiego (*Maritime Component Commander – MCC*)⁵, dowódcę

⁴ W strukturze dowodzenia NATO funkcjonują trzy dowództwa szczebla operacyjnego podporządkowane SACEUR, w tym dwa Dowództwa Sił Połączonych JFHQ Brunssum (Holandia) i Neapol (Włochy) i jedno dowództwo połączone JHQ Lizbona (Portugalia).

⁵ W ramach struktury dowodzenia NATO funkcjonują dwa Dowództwa Komponentu Morskiego (*Maritime Component Command – MCC*) rozmieszczone odpowiednio w Northwood (Wielka Brytania) i Neapolu (Włochy). Obydwa dowództwa posiadają zdolność do dowodzenia komponentem morskim jako Dowództwo Komponentu Morskiego Połączonych Sił (*Joint Forces Maritime Component Command – JFMCC*) ze swoich stałych miejsc bazowania i dodatkowo działaniami wspierającymi operacje prowadzone poza obszarem działań połączonych (*Joint Operational Area – JOA*). Dla wypełniania powierzonych funkcji dowództwa są wspierane przez wyspecjalizowane elementy dowodzenia i kierowania operacjami podwodnymi i morskimi operacjami lotniczymi – odpowiednio COMSUBSOUTH i COMAIRSOUTH wspierają JFMCC Neapol, a COMSUBNORTH i COMAIRNORTH wspierają JFMCC Northwood.

komponentu powietrznego (*Air Component Commander – ACC*)⁶ oraz dowódcę komponentu lądowego (*Land Component Commander – LCC*)⁷.

W operacjach NATO każdy z przedstawionych poziomów dowodzenia funkcjonuje w strukturze dowodzenia, w ramach której dowódcy szczebli (strategicznego, operacyjnego i taktycznego) odpowiadają za opracowanie oraz wydanie *planów alternatywnych* (CONPLAN), stałych planów obrony (SDP) oraz planów operacyjnych (OPLAN). Wymienione plany zebrane razem w odniesieniu do określonej sytuacji stanowią rodzinę planów.

Dla zapewnienia możliwości realizacji (wykonalności) planów OPLAN oraz SDP opracowanie rodziny planów musi zakończyć się na szczeblu taktycznym.

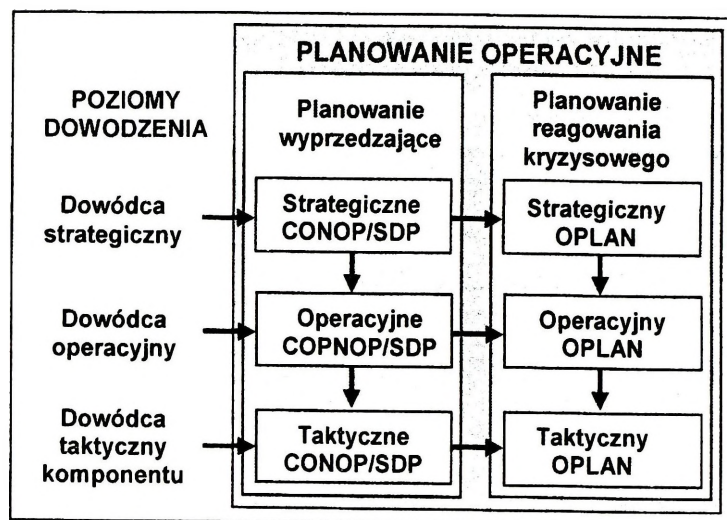
W przypadku planów alternatywnych, w zależności od charakteru i poziomu ryzyka oraz zagrożeń odnoszących się do ewentualnej sytuacji, planowanie realizuje się do możliwie najniższych poziomów dowodzenia. Opracowanie planów alternatywnych może być realizowane albo do etapu opracowania *strategicznej koncepcji działań* (*Strategic Concept of Operations – CONOPS*), albo do opracowania pełnej rodziny planów alternatywnych na poziomie: strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Naczelny Dowódca Strategiczny SACEUR poprzez działania *roboczej grupy planowania operacyjnego* (*Operational Planning Working Group – OPWG*) doradza Komitetowi Wojskowemu do etapu, kiedy nie zostanie zakończone planowanie rodziny planów w odniesieniu do scenariusza planowania CONPLAN. Hierarchię planów ilustruje rysunek 1.1.

Operacyjne planowanie wyprzedzające oraz planowanie obronne NATO realizowane są zgodnie z zasadą kreowania właściwych możliwości oraz tworzenia najbardziej wydajnego i sprawnego systemu wykorzystania dostępnych zasobów. Skutek taki można uzyskać poprzez pełne wykorzystanie wszystkich obszarów planowania obronnego, realizowanego wspólnie przez dwa dowództwa strategiczne (*Strategic Command – SCs*) z akceptowalnym zakresem przyszłych potrzeb oraz wspólnie opracowanym *kompletem przyjętych założeń* (*Set of Assumptions*).

⁶ W ramach struktury dowodzenia NATO funkcjonują dwa Dowództwa Komponentów Powietrznych (*Air Component Command Headquarters – ACC HQ*) rozmieszczone odpowiednio w Ramstein (Niemcy) i Izmirze (Turcja). Obydwa ACC HQ posiadają zdolność dowodzenia komponentem sił powietrznych w operacji (*Major Joint Operation – MJO*) lub w początkowej fazie kampanii, jako Dowództwa Komponentów Powietrznych Sił Połączonych (*Joint Forces Air Component Command HQ – JFACC HQ*) ze swoich stałych miejsc bazowania. Dodatkowo, dwie CC-Air HQ mogą zapewnić jedno mobilne JFACC HQ, korzystając z jednego zestawu mobilnego wyposażenia. Dla spełnienia swoich funkcji ACC HQ są wspierane przez sześć wielonarodowych centrów operacji powietrznych (*Combined Air Operations Centra – CAOC*), w tym: cztery stałe i dwa mobilne CAOC (*Deployable CAOC – DCAOC*) – z następującym podporządkowaniem CAOC Uedem (Niemcy), DCAOC Uedem (Niemcy) i CAOC Finderup (Dania) w podległości JFACC Ramstein (Niemcy) oraz CAOC Poggio Renatico (Włochy), DCAOC Poggio Renatico (Włochy) i CAOC Larissa (Grecja) w podległości JFACC Izmir (Turcja).

⁷ W ramach struktury dowodzenia NATO funkcjonują dwa Dowództwa Komponentu Lądowego (*Land Component Command – LCC*) rozmieszczone odpowiednio w Heidelberg (Niemcy) i Madrycie (Hiszpania). Zgodnie ze strukturą dowodzenia NATO, Dowództwa Komponentów Lądowych są rozwijane jako Dowództwa Komponentów Lądowych Sił Połączonych (*Joint Forces Land Component Command Headquarters – JFLCC HQ*) przewidziane do dowodzenia operacjami lądowymi większymi niż główne operacje połączone (MJO) w początkowej ich fazie, korzystając z tego samego mobilnego zestawu (wspólnie finansowanego wyposażenia). Dowództwa Komponentów Lądowych alternatywnie mogą tworzyć JFLCC dla operacji realizowanych w ramach CJTF. Dodatkowo, wzmocnione LCC HQ mogą zastąpić CJTF HQ w przedłużonej fazie, jeśli intensywność operacji ulega zmniejszeniu.



Rys. 1.1. Hierarchia planowania

Źródło: *Guidelines for Operational Planning GOP 2005*.

W NATO dla celów planistycznych opracowuje się tzw. *przeгляд potrzeb obronnych* (*Defence Requirements Review – DRR*), podstawę jego opracowania stanowią:

- a) wytyczne ministerialne (*Ministerial Guidance*), przekazane przez władze polityczne NATO,
- b) ocena bieżącego oraz przyszłego środowiska bezpieczeństwa (*Current and Future Security Environment*), która bazuje na ostatniej edycji dokumentu MC 161 o nazwie *Ogólna ocena wywiadowczo-rozpoznawcza* (*The General Intelligence Estimate*),
- c) koncepcje i wytyczne przedstawione w dokumencie MC 400 *Dyrektywie militarnej wprowadzenia koncepcji strategicznej Sojuszu* (*MC Directive for Military Implementation of Alliance Strategic Concept*),
- d) dokument MC 109/2 *Zadania SC* (*Missions of the SCs*),
- e) dokument MC 299 *Wytyczne do planowania obronnego* (*Guidance for Defence Planning*).

Jako część procesu opracowania *przeglądu potrzeb obronnych* (DRR) powstają, tzw. *sytuacje planistyczne* (*Planning Situations – PS*), które dotyczą sytuacji z zakresu art. 5. traktatu waszyngtońskiego oraz spoza niego, wymagających odpowiedzi NATO. Wskazują aktualne i potencjalne zagrożenia z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, stanowiąc podstawę do planowania obronnego.

W planowaniu wyprzedzającym poświęca się uwagę wybranym *sytuacjom planistycznym*, oceniając szczegółowo prawdopodobieństwo oraz ryzyko, mogące się pojawić w relatywnie krótkim przedziale czasowym. Odbywające się co dwa lata opracowanie *sytuacji planistycznych* rozpoczyna się w styczniu parzystego roku opracowywania *przeglądu potrzeb obronnych*. Na podstawie analiz PS, jak

również realnych zdolności i potencjału sił, ustala są potrzeby krótkoterminowe i średnioterminowe. Ma to na celu sprostanie ewentualnym sytuacjom, zarówno tym najbardziej prawdopodobnym (planowanie wyprzedzające), jak i najbardziej wymagającym (planowanie obronne).

Sytuacje planistyczne służą jako podstawa planowania alternatywnego realizowanego przez SACEUR. Są więc jednym z głównych elementów mających wpływ na kształtowanie oraz poprawianie relacji między planowaniem sił (*Force Plannig*), a planowaniem operacyjnym (*Operational Planning*).

Opracowanie oraz uaktualnianie sytuacji planistycznych prowadzi się w ramach *grupy roboczej DRR (DRR Working Group)*, której członkowie działają również w ramach *roboczej grupy planowania operacyjnego OPWG (Operational Planning Working Group)*. Oficerowie operacyjni wspierani przez naukowców z *Agencji Konsultacyjnej do spraw Dowodzenia i Kontroli przy NATO (NATO Consultation, Command and Control Agency NC3A)*, zajmujący się problematyką działań, analizują komplet opracowanych sytuacji planistycznych. Wyniki analiz w postaci potrzeb i wymagań wyrażone są w warunkach ogólnych dotyczących jednostek sił, oraz warunkach ogólnych opracowywanych CONPLAN lub *wielonarodowym połączonym projekcie zestawienia potrzeb (Combined Joint Statement of Requirements – CJSOR)*.

Planowanie obronne identyfikuje możliwości, zdolności oraz strukturę sił, które mogą być użyte w odniesieniu do potrzeb najbardziej wymagających sytuacji. Zwykle są wyrażone w nałożeniu na siebie wszystkich sytuacji planistycznych, tak jakby miały one przebiegać jednocześnie w tym samym czasie.

Planowanie sił dotyczy okresu czasu obejmującego dziesięć następnych lat. Wyniki procesu przeglądu potrzeb obronnych (DRR) przedstawiane są Komitetowi Wojskowemu do rozpatrzenia na specjalnej odprawie, na której zatwierdza on propozycje służące od tej pory jako podstawowe dane wyjściowe do *propozycji sił (Force Proposals)*.

Grupa robocza planowania operacyjnego przedstawia SACEUR listę priorytetów sytuacji planistycznych, które mają być wykorzystane przy dalszym opracowywaniu planów alternatywnych (CONPLAN) lub *stałych planów obronnych (SDP)*. Wskazując priorytety bierze się pod uwagę stopień ryzyka oraz prawdopodobieństwo wystąpienia.

Po zatwierdzeniu przez SACEUR listy priorytetów oraz wydaniu przez Komitet wojskowy dodatkowych wytycznych, oficerowie planujący działania przystępują do opracowania planów CONPLAN lub SDP.

Rozdział II

NARZĘDZIA PLANISTYCZNE

Jednym z kluczowych elementów w systemie planowania operacyjnego są tzw. *narzędzia planistyczne (Planning Tools)*, które rozumie się jako zasoby i dokumenty informacyjno-proceduralne dostępne dla dowództw i sztabów prowadzących planowanie.

Można je podzielić na trzy zasadnicze grupy: *podstawowe narzędzia planistyczne (Primary Planning Tools)*, *pomocnicze narzędzia planistyczne (Complementary Planning Tools)* oraz *inne narzędzia planistyczne (Other Planning Tools)*.

Organem odpowiedzialnym za prowadzenie katalogu bieżących dokumentów i narzędzi planistycznych, znanych pod nazwą *lista planów operacyjnych sojuszniczego dowództwa operacyjnego (Allied Command Operations List of Operational Plans)*, jest komórka J5 & Policy z Kwatery Głównej Sojusznicznych Sił NATO w Europie (SHAPE) oraz grupa robocza planowania działań (OPWG).

2.1. PODSTAWOWE NARZĘDZIA PLANISTYCZNE

Pod tym pojęciem rozumie się wytyczne do planowania, które dzieli się na *wytyczne dowództwa strategicznego do planowania (ACO GOP)* oraz *funkcjonalne wytyczne do planowania (Functional Planning Guides – FPGs)*. Wytyczne strategiczne zawierają ogólny przegląd zasad wyprowadzonych ze strategii Sojuszu i ustaleń politycznych na poziomie dowództwa strategicznego. Ponadto określają przydział zadań i zakres odpowiedzialności podległych dowództw oraz definiują zasadnicze standardy oraz procedury planowania wewnątrz zintegrowanych struktur wojskowych NATO.

Funkcjonalne wytyczne do planowania dostarczają wskazówek w ramach określonych obszarów funkcjonalnych planowania działań, obejmujących komponenty: morski, powietrzny, lądowy oraz sił specjalnych. Dodatkowo dotyczą takich dziedzin specjalistycznych, jak: wywiadu/rozpoznania (*Intelligence*), zasad użycia siły (*Rules of Engagement*), systemów łączności i informacyjnych (*Communication and Information Systems – CIS*) oraz ochrony wojsk (*Force Protection*). Można powiedzieć, że *funkcjonalne wskazówki planistyczne* odzwierciedlają obszary zawarte w liście typowych aneksów dołączonych do głównej części *planu alternatywnego (CONPLAN)* lub *planu operacji (OPLAN)*.

Ich celem jest uzupełnienie informacji planistycznych dostępnych w treściach dokumentu MC 133, wytycznych do planowania oraz zatwierdzonej doktryny NATO i innych dokumentów z serii MC, jak również pomoc planującym w określonych obszarach funkcjonalnych. Wytyczne powinny również umożliwić planującym znalezienie właściwych odniesień oraz skuteczne prowadzenie i kierowanie

czynnościami w ciągu całego procesu planowania. Ostatecznie pomóc przy opracowaniu aneksów, których treści nie powtarzają informacji już zawartych w dokumentach źródłowych, lecz je uszczegóławiają i wyjaśniają oraz nie zawierają oświadczeń politycznych, lecz odnoszą się do właściwych dokumentów MC.

Wyznaczona do pracy nad funkcjonalnymi wskazówkami do planowania jest komórka J5 Plans & Policy przy SHAPE, a ich okresowy przegląd prowadzi się na forum OPWG.

2.2. POMOCNICZE NARZĘDZIA PLANISTYCZNE

Do grupy pomocniczych narzędzi zalicza się: *narzędzia zarządzania kryzysowego (Crisis Management Tools)*, *narzędzia wywiadowczo-rozpoznawcze (Intelligence Tools)*, *bieżące opracowania planistyczne (Current Planning Products)*, *automatyczne narzędzia planistyczne (Automated Planning Tools)*.

Narzędziem zarządzania kryzysowego jest na przykład *system reagowania kryzysowego NATO (The NATO Crisis Response System – NCRS)*, którego zadaniem jest przygotowanie oraz wspieranie w zapobieganiu konfliktom (*Conflikt Prevention*), *zarządzania kryzysowego (Crisis Management)* oraz działań w ramach i poza art. 5. traktatu waszyngtońskiego. Jednocześnie stanowi składową *procesu zarządzania kryzysowego NATO (NATO Crisis Management Process – NCMP)*.

System ten zwiększa zdolności Sojuszu (w określonych sytuacjach państw spoza niego) w przygotowaniu i odpowiedzi na szeroki zakres kryzysów, wobec których rozwiązania może on stanąć. Składa się na niego szeroki zakres różnych opcji odpowiedzi, realizowanych we właściwym czasie w sposób skoordynowany. W systemie reagowania kryzysowego rozpatruje się m.in. dane z *ostrzegawczego systemu wywiadowczo-rozpoznawczego (NATO Intelligence Warning System MC 166)*, który działa jako początkowy mechanizm w *procesie zarządzania kryzysowego (NCMP)*, a następnie *systemu reagowania kryzysowego* oraz *operacyjnego systemu planowania działań*, które to systemy uzupełniają się wzajemnie.

Do grupy tej zalicza się również tzw. narzędzia wywiadowczo-rozpoznawcze, które są dostępnym zbiorem zasobów wywiadowczo-rozpoznawczych, wykorzystywanych w planowaniu. Można do nich zaliczyć: dokumenty wywiadowczo-rozpoznawcze NATO serii MC 161, 165, 169, raporty wywiadowczo-rozpoznawcze państw członkowskich, bazy danych oraz informacje wywiadowcze.

Inną grupę stanowią bieżące opracowania planistyczne odnoszące się do aktualnego zbioru planów CONPLAN, OPLAN, SDP. Opracowania te będą raczej aktualnie opracowywanymi lub zatwierdzanymi CONOPS aniżeli w pełni opracowanym planem operacji (OPLAN).

2.3. INNE NARZĘDZIA PLANISTYCZNE

Obejmują one dodatkowe, dostępne dokumenty, doświadczenia i wnioski (*Lessons Learned*) uzyskane w trakcie działań prowadzonych przez NATO, również w ramach koalicji.

Do najważniejszych narzędzi z tej grupy można zaliczyć: *standardowe procedury operacyjne* (*Standard Operating Procedures – SOP*), doktryny, koncepcje, porozumienia oraz automatyczne narzędzia planistyczne.

1. Standardowe procedury operacyjne (SOP) – opracowane w formie podręcznika zapewniają zbiór procedur i wskazówek dla określonych dowództw. Muszą przy tym bazować na zatwierdzonych dokumentach i dyrektywach NATO.

2. Doktryna – obejmuje podstawowe zasady, według których siły wojskowe prowadzą działania. Doktryny NATO zawarte są w serii dokumentów *Allied Joint Publication (AJP)*.

3. Koncepcje – stanowią pogląd lub ideę wyrażone w tym, jak coś może być wykonane lub osiągnięte, zgodnie z przyjętą procedurą. Koncepcje są pisane w ujęciu ogólnym na różnych poziomach w odniesieniu do podstawowych zasad działania. Przykładem jest koncepcja CJTF.

4. Porozumienie – jest dokumentem dotyczącym formalnych porozumień podpisanych pomiędzy dowództwem i/lub organizacjami, wymaganym do przezwyciężenia wyjątkowo trudnych sytuacji. Powinno być użyte tylko w wyjątkowej potrzebie konkretnego dowództwa lub państwa w celu doprowadzenia do końca procesu planowania operacyjnego oraz prowadzenia działań. Porozumienie to zwykle przyjmuje formę *noty porozumienia* (*Memorandum of Agreement – MOA*) lub *noty zrozumienia* (*Memorandum of Understanding – MOU*), podpisywanych przez wszystkie zainteresowane strony.

5. Automatyczne narzędzia planistyczne, które pomagają zarządzać informacjami oficerom planującym. Należą do nich *narzędzie do planowania operacyjnego, aktywacji sił oraz symulacji* (*Tool for Operational Planning Force Activation and Simulation – TOPFAS*) oraz *narzędzie do zarządzania danymi sił* (*Force Database and Management Tool – FDMT*). TOPFAS jest systemem wspierającym w zarządzaniu danymi oraz planowaniu operacyjnym i aktywacji sił zgodnie z systemem planowania operacyjnego NATO. Zapewnia bazy danych oraz zarządzanie nimi, które jest potrzebne w procesie planowania, jak również przechowuje plany operacyjne. Wspiera proces planowania operacyjnego narzędziami graficznymi oraz posiada możliwości wymiany danych z innymi systemami, takimi jak: ADAMS (*Allied Deployment And Movement System*), ACROSS (*ACE Resorce Optimisation Software System*), NATO ORBAT (*Order of Battle*), BICC (*BICES Initial Core Capability*), RFIMS (*Request for Informaqtion Management System*), JTLS (*Joint Theatre Level Simulation Model*), ICC (*Integrated Command & Control System*), LCCIS (*Land CIS*), MCCIS (*Maritime CCIS*).

Zadaniem bazy danych ORBAT jest zapewnienie informacji dotyczących wykorzystania narodowych sił w toczących się operacjach, dostępnych sił, poziomów gotowości bojowej. Pomaga również w generowaniu sił, z tego powodu uznać ją można za najważniejszą bazę danych we wspieraniu powyższych potrzeb. Państwa składają SHAPE oferty dotyczące narodowych ORBAT (*National ORBAT messages*).

Rozdział III

PROJEKT OPERACYJNY

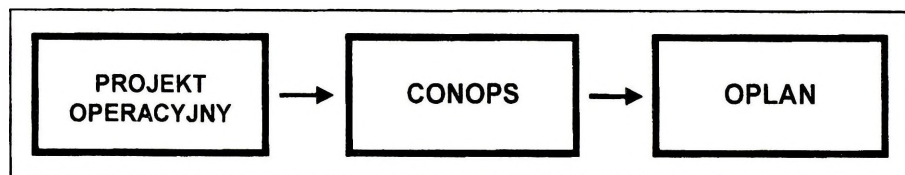
3.1. WPROWADZENIE

Działania NATO projektowane są w ramach *strategicznej koncepcji Sojuszu (Alliance Strategic Concept)*, MC 400/2 oraz *wytycznych Komitetu Wojskowego do wprowadzenia wojskowej strategii Sojuszu (Military Implementation of Alliance Strategy)*. Planowanie operacyjne zorientowane jest na osiągnięcie politycznego stanu końcowego (*Political End-State*) oraz celów strategicznych (*Strategic Objectives*), ustalanych przez władze polityczno-wojskowe Sojuszu. Ze zrozumiałych względów ich zakres jest ograniczony względami politycznymi oraz posiadanymi zasobami.

Planowanie operacyjne ma na celu przetworzenie wytycznych oraz wskazówek strategicznych w przemyślaną i zaplanowaną serię zintegrowanych działań wojskowych, realizowanych przez siły połączone dla osiągnięcia celów strategicznych w sposób wydajny przy akceptowalnym poziomie ryzyka.

Proces rozpoczyna się analizą sytuacji oraz zadania własnego (misji)⁸, zmierzając do wypracowania jasnego stanowiska odnośnie tego, co należy osiągnąć, pod jakimi warunkami i w ramach jakich ograniczeń. Kończy się określeniem sposobu zorganizowania i prowadzenia działań, tworząc w ten sposób ramy *projektu operacyjnego*.

*Projekt operacyjny*⁹ stanowi podstawę do opracowania koncepcji operacji (CONOPS), a w dalszej kolejności planu operacji (OPLAN). Ideę przedstawia rysunek 3.1.



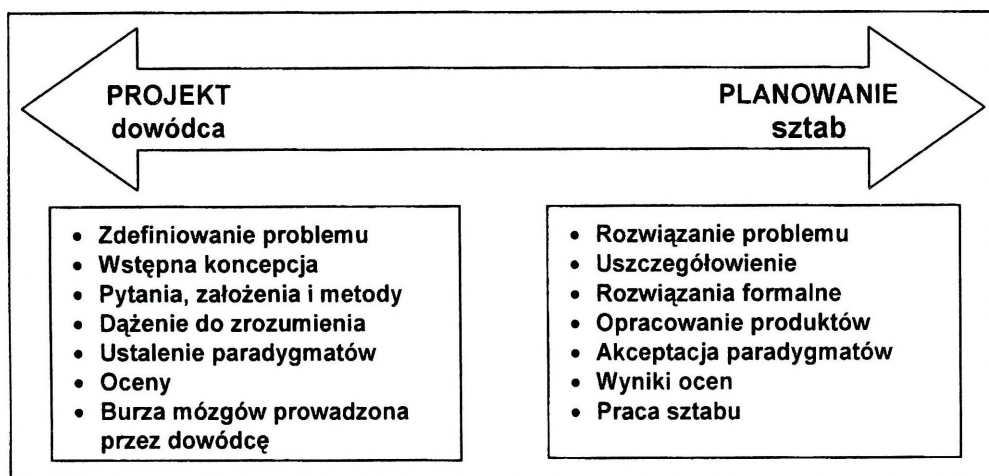
Rys. 3.1. Zależności między projektem operacyjnym, koncepcją operacji i planem operacji
Opracowanie własne.

⁸ Zdaniem autora dla zadania własnego (*Mission*) uzasadnione jest przyjęcie terminu misja.

⁹ Projekt operacyjny (*Operational Design*) jest terminem używanym w zachodniej sztuce operacyjnej. Spotykamy go w podstawowych dokumentach normatywnych, np. sojuszniczych (AJP-01C pkt 0435) oraz brytyjskich, np. JWP 5-00 pkt 211 i amerykańskich, np. JP-05,03. Występuje również w dokumentach narodowych, np. DD-01(C).

Planowanie operacyjne rozpoczyna się od konstruowania projektu operacyjnego, który jest najważniejszym elementem rozwiązywania problemu (w nim zawiera się istota myślenia operacyjnego). Jego podstawę stanowią treści rozpatrywane w początkowym etapie planowania. W treściach tych zawiera się wiedza z zakresu sztuki operacyjnej. Pomaga ona w określeniu i wskazaniu najlepszego sposobu działania, wykorzystania i użycia dostępnych sił oraz umożliwia osiągnąć cel operacji w sposób najbardziej efektywny przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Sztuka operacyjna jest kluczem w umiejętności projektowania sił, wykorzystania ich możliwości i przewidywania prawdopodobnych skutków i następstw ich działania.

Projekt i planowanie operacyjne, mimo że nierozdzielnie połączone, stanowią dwa odmienne procesy (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Różnice między projektem operacyjnym a planowaniem

Opracowanie własne.

3.2. ZAKRES PLANOWANIA OPERACYJNEGO

W zależności od sytuacji operacyjnej, stopień szczegółowości planowania może być różny, jednakże jego zakres zwykle będzie obejmował następujące kwestie:

- a) prowadzenie operacji zmierzającej do osiągnięcia celów operacyjnych i strategicznych,
- b) wymagane zdolności sił potrzebne do prowadzenia operacji,
- c) przerzut i rozmieszczenie sił w obszarze operacji,
- d) zabezpieczenie (podtrzymanie) logistyczne,
- e) kontrolę oraz wykorzystanie informacji operacyjnych,
- f) ustalenia (relacje) dowodzenia i kierowania,
- g) współpracę z władzami cywilnymi,
- h) ochronę sił.

Planowanie operacyjne powinno być realizowane równolegle na wszystkich szczeblach działań przy przestrzeganiu następujących zasad:

- a) zrozumieniu środowiska operacyjnego, włączając w to aspekty cywilne,
- b) poznaniu i zrozumieniu posiadanych możliwości, ograniczeń oraz prawdopodobnych zamiarów przeciwnika oraz frakcji zaangażowanych w konflikt,
- c) skupieniu uwagi na osiągnięciu celów oraz wymaganym stanie końcowym ustalonym przez wyższe dowództwo,
- d) wprowadzeniu w życie zamiaru (*Intent*) wyższego dowódcy,
- e) zorientowaniu na środkach ciężkości przeciwnika oraz frakcji,
- f) zapewnieniu ochrony własnym środkiem ciężkości,
- g) ustaleniu korzystnych warunków w punktach decydujących,
- h) określeniu wymaganych sił do stworzenia warunków, niezbędnych do osiągnięcia celu oraz wymaganego stanu końcowego,
- i) jasnym zdefiniowaniu kryteriów do oceny powodzenia (sukcesu) w osiągnięciu stanu końcowego,
- j) osiągnięciu jedności celu i wysiłków w działaniach sił w powietrzu na lądzie i na morzu, działaniach specjalnych oraz PSYOPS, jak również koordynacji z ONZ oraz innymi organizacjami międzynarodowymi, państwowymi i pozarządowymi,
- k) opisaniu kolejności powiązanych faz operacji (działań połączonych) od momentu wejścia w obszar operacji do ich zakończenia w całym obszarze operacji,
- l) dostarczeniu wskazówek, ustalenie celów, wyznaczenie zadań (*tasks*) dla podległych, jako podstawy do rozpoczęcia przez nich własnego procesu planowania,
- m) podziału sił oraz ustaleniu między nimi relacji dowodzenia,
- n) zapewnieniu właściwego poziomu zaopatrywania i zabezpieczenia działań.

Skupienie wysiłku na realizacji zamiaru wyższego dowódcy i osiągnięciu celu operacji jest możliwe dzięki udzielaniu scentralizowanych wskazówek i wytycznych. Działania planistyczne realizowane przez dowództwa różnych szczebli są zbieżne dzięki jednakowemu identyfikowaniu i rozumieniu wytycznych strategicznych oraz jednakowym pojmowaniu warunków środowiska operacyjnego. Można powiedzieć, że jest to planowanie równoległe. Jednym z zasadniczych elementów zapewniających takie podejście jest używanie i podobne rozumienie doktryn oraz procedur Sojuszu.

Planowanie operacyjne obejmuje przedsięwzięcia realizowane jednocześnie na różnych poziomach dowodzenia w powtarzających się cyklach tj. w czasie opracowywania i kończenia planu od etapu wstępnej idei (projektu operacyjnego) do koncepcji i ostatecznie dojrzałego planu.

Wytyczne oraz wskazówki przekazywane są z poziomów wyższych na poziomy niższe, natomiast wnioski dotyczące potrzeb w zakresie sił i środków, jak też prośby dotyczące informacji, kierowane są z poziomów niższych na poziomy wyższe. Dowództwo planujące działania rozpatruje wytyczne wydane przez dowództwa będące w hierarchii dowodzenia o dwa poziomy wyżej oraz wymagania wobec dowództw o dwa poziomy niżej.

Wspominano już, że w planowaniu operacyjnym warunkiem niezbędnym jest wiedza z zakresu sztuki operacyjnej. Bez niej trudno mówić o prowadzeniu właściwych analiz, przyjmowaniu założeń. Wiedza ta zapewnia kreatywność oraz intuicję w wykorzystaniu zdolności połączonych, wielonarodowych sił w serii powiązanych ze sobą w czasie i przestrzeni działań. Sztuka operacyjna wykorzystywana jest w takich elementach planowania operacyjnego, jak:

- a) formułowanie całościowej idei oraz zamiaru (*Intent*) operacji oraz przewidywanie rozwoju działań,
- b) opracowanie projektu operacyjnego,
- c) określenie niezbędnych powiązań między taktycznym wykorzystaniem sił a osiągnięciem celów strategicznych i operacyjnych,
- d) ustalenie krytycznych linii operacyjnych jako podstawy do ustalenia kolejności (faz operacji) oraz synchronizacji działań i uzyskanych efektów,
- e) wskazanie sposobu osiągnięcia stanu końcowego przy wykorzystaniu odpowiednich środków.

Sztuka operacyjna w procesie planowania oraz prowadzenia operacji scala w jedną całość posiadane zasoby oraz sposoby ich wykorzystania w celu osiągnięcia zakładanych wyników. Idąc tym tokiem myślenia, dowódca i jego sztab muszą umieć odpowiedzieć na cztery podstawowe pytania:

1. Jakie warunki wojskowe (militarne) muszą zostać osiągnięte w obszarze operacji, aby osiągnąć cele strategiczne (wyniki)?
2. W jaki sposób powinny być zorganizowane działania w czasie i przestrzeni, aby stworzyć te warunki (sposoby)?
3. Jakie możliwości wojskowe oraz inne zasoby należy wykorzystać w ramach ustalonych ograniczeń (limitów), aby najlepiej spełnić te warunki (środki)?
4. Jakie ryzyko wiąże się z ich prowadzeniem i w jaki sposób może zostać złagodzone?

Wiedza z zakresu sztuki operacyjnej kształtuje wyobraźnię (myślenie) operacyjną oraz daje umiejętność wyważania roli i wpływu czynników operacyjnych: sił, czasu, przestrzeni i spinającej ich informacji w uzyskaniu i utrzymaniu inicjatywy oraz powodzeniu działań. Między wymienionymi czynnikami mogą zachodzić przykładowe relacje:

- a) czas – przestrzeń: odnosi się do szybkości, z jaką siły mogą prowadzić rozpoznanie oraz opanować, ochraniać lub kontrolować wyznaczony obszar;
- b) czas – siły: odnosi się do gotowości i dostępności sił oraz zabezpieczenia logistycznego przez cały czas trwania operacji, włączając w to implikacje związane z przygotowaniem sił oraz rozwijaniem ich zdolności;
- c) przestrzeń – siły: odnosi się do możliwości kontrolowania lub dominowania w obszarach tzw. szczególnej uwagi operacyjnej, koncentracji i rozproszenia sił w obszarze działań, jak również unikanie decydującego starcia;
- d) czas – przestrzeń – siły: odnosi się do zdolności przemieszczania sił w dany region oraz szybkość z jaką mogą tworzyć decydujące możliwości.

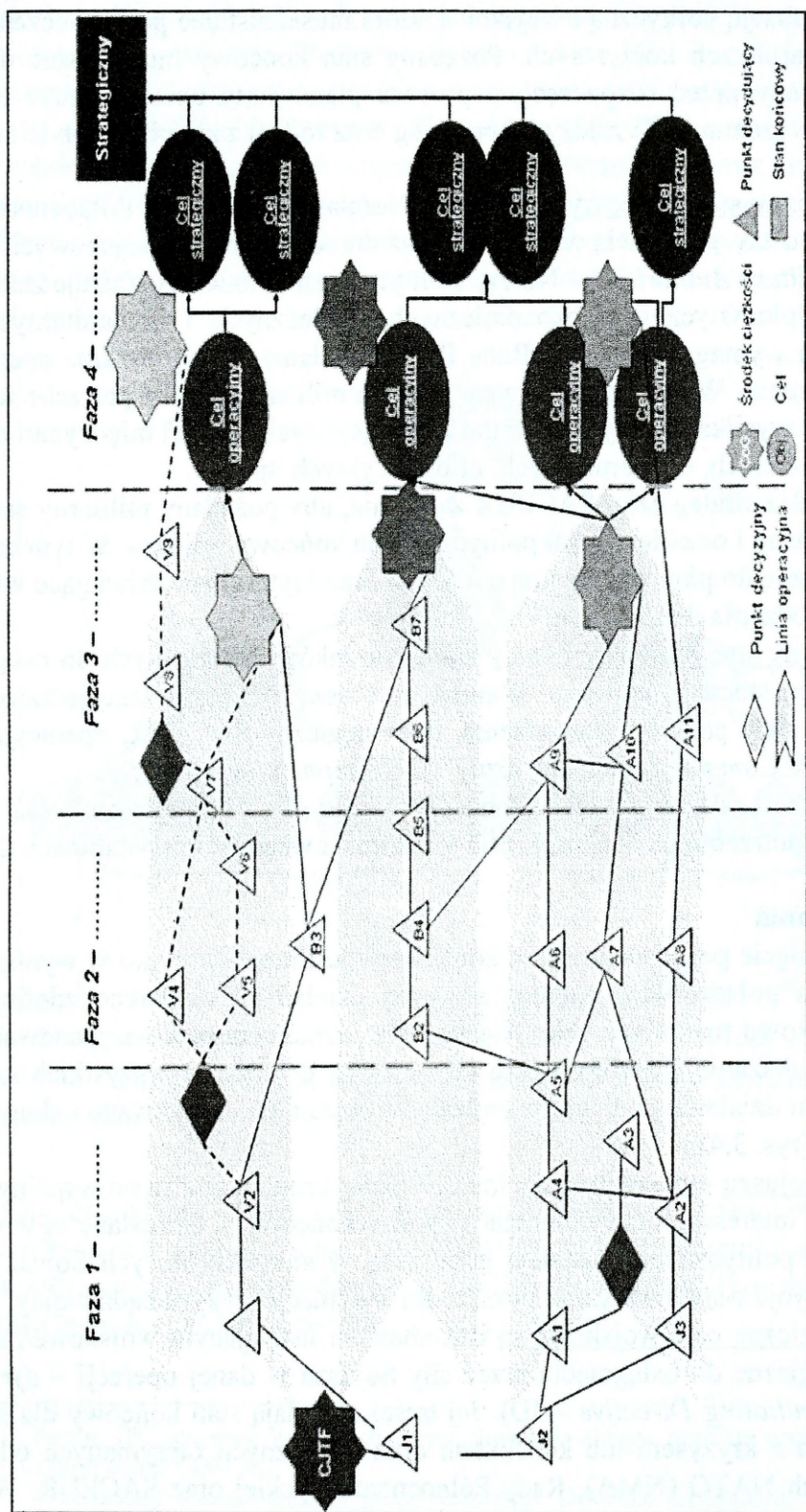
3.3. PROJEKT OPERACYJNY I JEGO ELEMENTY

Umiejętne zastosowanie w procesie planowania wiedzy z zakresu sztuki operacyjnej, wymaga właściwego rozumienia roli projektu operacyjnego (*Operational Design*) oraz zależności, jakie zachodzą między jego elementami (*Tools*). Elementy te są rozpatrywane i definiowane w trakcie analiz czynników strategicznych oraz operacyjnych (czas, siły, przestrzeń oraz informacja). Zwiększają stopień kreatywności i wyobraźni oraz zapewniają logiczne powiązania oraz równowagę między środkami i sposobami, a wynikiem działania (skutkami). Tworzą jasny algorytm postępowania w zachowaniu logicznej kolejności rozpatrywanych zagadnień, którego podstawą jest zrozumienie sytuacji oraz wnioski z analizy zadania własnego – misji:

- a) stan końcowy (*End State*),
- b) cele (*Objectives*),
- c) środki ciężkości (*Centres of Gravity*),
- d) krytyczne zdolności i wrażliwości (*Critical Capabilities and Vulnerabilities*),
- e) punkty decydujące (*Decisive Points*),
- f) podejście bezpośrednie i pośrednie (*Direct and Indirect Approach*),
- g) linie operacyjne (ang. *Lines of Operation*),
- h) geometria operacyjna (*Operational Geometry*),
- i) działania ofensywne i obronne (*Offensive and Defensive Operations*),
- j) kolejność i fazowość (*Sequencing and Phases*), a w jej ramach:
 - (1) synchronizacja i synergia (*Synchronisation, Synergy*),
 - (2) jednoczesność i głębokość (*Simultaneity and Depth*),
 - (3) manewr (*Manoeuvre*),
 - (4) tempo operacyjne (*Operational Tempo*),
 - (5) punkt kulminacyjny (*Culmination Point*),
 - (6) przerwa operacyjna (*Operational Pause*),
- k) rozgałęzienia, alternatywy (*Branches*) oraz następstwa (*Sequels*),
- l) zakończenie konfliktu (*Conflict Termination*).

Opracowanie projektu operacyjnego stanowi zasadniczy element planowania operacyjnego. W jego formie i treści wyrażone są ogólna idea (pomysł) prowadzenia operacji oraz zamiar dowódcy, bazujące na ocenie sytuacji oraz wnioskach z analizy zadania. Projekt operacyjny stanowi swoisty przewodnik przy opracowywaniu wariantów działania, a następnie koncepcji operacji oraz szczegółowych dokumentów planistycznych.

Przed przystąpieniem do opracowywania projektu operacyjnego niezbędne jest jasne zdefiniowanie wymaganego (pożądanego) stanu końcowego zarówno strony własnej, jak i przeciwnej (rys. 3.3).



Rys. 3.3. Elementy projektu operacyjnego

Opracowanie własne.

Stan końcowy

Jest sytuacją polityczną i wojskową, która musi zaistnieć po zakończeniu operacji na warunkach korzystnych. Pożądany stan końcowy musi zostać ustalony i zdefiniowany przed rozpoczęciem procesu planowania operacji, gdyż od jego właściwego zrozumienia zależy jej przebieg oraz rodzaj zadań i sposób ich realizacji.

Polityczny stan końcowy Sojuszu jest ustalany przez Radę Północnoatlantycką. Jego podstawę stanowią wskazówki oraz doradztwo władz wojskowych NATO (*NATO Military Authorities – NMA*). Polityczny stan końcowy opisuje zakres warunków dyplomatycznych, ekonomicznych, społecznych i humanitarnych oraz militarnych wymaganych przez Radę Północnoatlantycką w obszarze operacji po jej zakończeniu. Wskazuje to na wagę działań militarnych oraz potrzebę ich integrowania z wysiłkami innych podmiotów połączonych działań międzynarodowych (dyplomatycznych, ekonomicznych, informacyjnych itp.).

Dowódca strategiczny SACEUR zapewnia, aby pożądany militarny stan końcowy był jasny i odzwierciedlał polityczny stan końcowy Sojuszu. W tym celu wydaje wytyczne do planowania strategicznego oraz kryteria umożliwiające właściwą ocenę powodzenia działań.

Militarny stan końcowy tworzy zbiór warunków wymaganych do osiągnięcia politycznego stanu końcowego. Warunki te muszą być rozumiane jednoznacznie przez wszystkie poziomy dowodzenia, tj. strategiczny SACEUR, operacyjny JFC (*Joint Force Command*) oraz taktyczny CC (*Component Command*).

W trakcie dalszego planowania JFC oraz CC mogą rozszerzać zakres warunków potrzebnych do osiągnięcia stanu końcowego na ich poziomach działań.

Cele działania

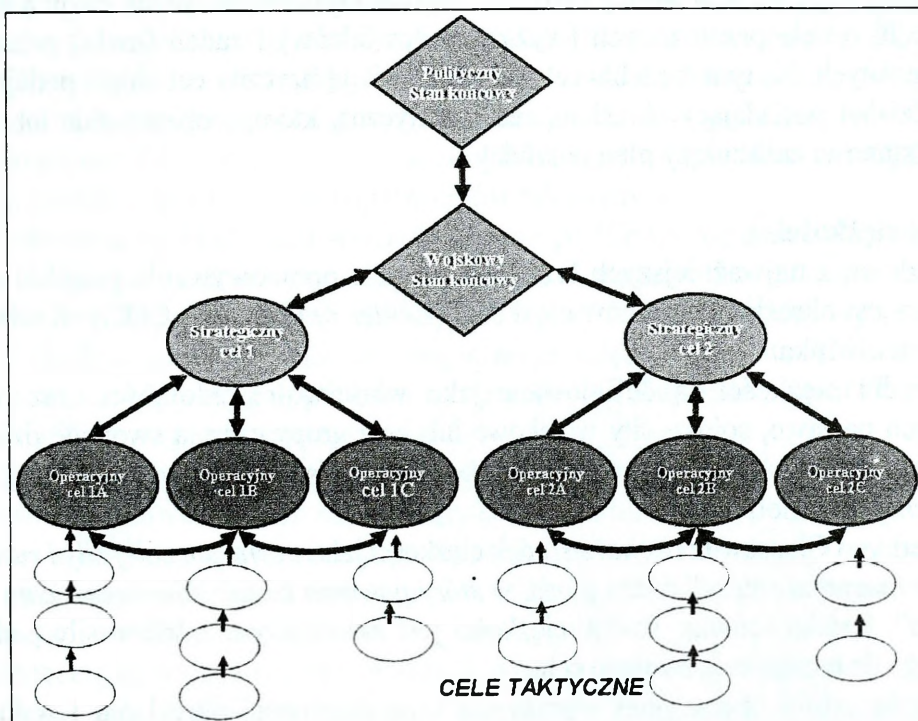
Osiągnięcie pożądanego stanu końcowego jest możliwe tylko w wyniku ukierunkowania połączonych, wielonarodowych działań na dokładnie zdefiniowane oraz jednakowo rozumiane cele. Niezbędnym elementem procesu planowania jest wyraźne wskazanie i zdefiniowanie celów przez dowódców wszystkich szczebli. Dzięki temu działania podległych dowódców zostają ukierunkowane i skupione na zadaniach (rys. 3.4).

Cele Sojuszu reprezentują ogólne cele polityczne, oparte są na wspólnych, zasadniczych interesach oraz wymaganym stanie końcowym. Określane są w wyniku konsultacji politycznych i ustalają jasne cele, w kierunku których Sojusz będzie kierował swoje wspólne wysiłki oraz środki w sytuacji kryzysu bądź wojny.

Strategiczne cele wojskowe są dokumentem ustalającym wojskowe/militarne cele strategiczne do osiągnięcia przez siły Sojuszu w danej operacji – *dyrektywa wstępna (Initiating Directive – ID)*. Jej treści określają stan końcowy dla sytuacji związanych z kryzysem lub konfliktem oraz wytycznych otrzymanych od władz wojskowych NATO (NMA), Rady Północnoatlantyckiej oraz SACEUR. Wojsko-

we cele strategiczne wyznaczają ogólne cele kampanii lub operacji dla JF¹⁰ oraz innych dowództw wspierających, uwzględniając kwestie przeciwnika oraz strategicznie ważnych obszarów. Definiuje się je w odniesieniu do politycznych celów i stanu końcowego ujętego w *mandacie operacji*. Umożliwia to władzom wojskowym, w koordynacji z Dowództwem Sił Połączonych (JFC), opracować cele spójne z celami innych organizacji zaangażowanych w operację oraz zrozumieć rolę, jaką każda z nich odgrywa w osiągnięciu ogólnego stanu końcowego.

Strategiczny cel wojskowy musi odzwierciedlać rzeczywisty strategiczny stan końcowy, który umożliwi wycofanie (wyjście) sił NATO z obszaru operacji we właściwej jej fazie.



Rys. 3.4. Zależność między celami na różnych szczeblach działań

Opracowanie własne.

Cele operacyjne – znajomość i rozumienie pożądanego stanu końcowego oraz wojskowych celów strategicznych, umożliwiają JFC wyznaczenie celów operacyjnych, które mają osiągnąć podlegli mu dowódcy komponentów w ramach obszaru operacji połączonej (*Joint Operational Area – JOA*)¹¹.

¹⁰ Termin JFC obejmuje wszystkich potencjalnych dowódców poziomu operacyjnego (COM CJTF, COM JFS oraz COM JC).

¹¹ Tymczasowy obszar określany przez Naczelnego Dowódcę Sił Sojuszniczych w Europie, w którym wyznaczony dowódca sił połączonych planuje i realizuje określone zadania na poziomie operacyjnym. Obszar operacji połączonych, wraz z określającymi go parametrami, takimi jak czas, zakres misji i rejon geograficzny.

Cele operacyjne opisują warunki, jakie mają być uzyskane w punktach decydujących (*Decisive points* – DP) w odniesieniu do:

- sił – odrzucenie, pobicie, kontrolowanie, zniszczenie, powstrzymanie, unicestwienie, zneutralizowanie, izolowanie,
- obszaru (przestrzeni) – opanowanie, ochrona, obrona, kontrola, uniemożliwienie,
- czasu – uzyskanie czasu na zbudowanie potencjału własnych sił, przegrupowanie operacyjne itp.

Takie podejście pomaga właściwie zdefiniować zadania (*tasks*) realizowane przez podległych dowódców komponentów.

Cele taktyczne – dowódcy taktyczni wyznaczają cele taktyczne swoich działań w oparciu o cele przełożonych (wyższych dowódców) i zadań (*tasks*) przez nich wyznaczonych. Na tym szczeblu cele odzwierciedlają fizyczny cel/obiekt podejmowanych działań posiadający określoną cechę taktyczną, którego opanowanie lub utrzymanie stanowi zasadniczy plan dowódcy.

Środki ciężkości

Jednym z najważniejszych kroków w trakcie opracowywania projektu operacyjnego jest określenie środków ciężkości (*Center of Gravity* – COG) sił własnych oraz przeciwnika.

Środki ciężkości są definiowane jako właściwości, zdolności oraz rejony, z których państwo, sojusz, siły wojskowe lub inne grupy czerpią swobodę działania, siłę fizyczną oraz wolę walki. Środki ciężkości mogą istnieć w sferze fizycznej, informatycznej oraz moralnej.

Carl von Clausewitz rozważa środek ciężkości jako „*centrum całej siły i ruchu, od którego wszystko zależy*” oraz „*punkt, w który powinna zostać skierowana cała nasza energia*”. Krótko mówiąc środek ciężkości jest zasadniczym źródłem siły podmiotu dążącego do osiągnięcia swojego celu.

Istota sztuki operacyjnej wyraża się w umiejętności określenia i wskazania środka ciężkości przeciwnika oraz najlepszego sposobu jego neutralizacji. Ma to uniemożliwić osiągnięcie celów przez przeciwnika, jednocześnie zapewnić ochronę własnemu środkowi ciężkości, tym samym umożliwić osiągnięcie celów własnych.

Określenie środka ciężkości przeciwnika wymaga gruntownego zrozumienia jego prawdopodobnych celów, szczegółowej wiedzy na temat sił i środków, którymi dysponuje oraz możliwych sposobów ich wykorzystania. Pierwszym krokiem jest analiza prawdopodobnych celów oraz zamiarów. Dzięki niej można zrozumieć warunki oraz efekty (skutki), jakie przeciwnik musi uzyskać, aby te cele osiągnąć. Drugim krokiem jest analiza zdolności przeciwnika, pomagająca określić podstawowe źródła siły lub tzw. punkt centralny (*Focal Point*), potrzebne do stworzenia odpowiednich warunków umożliwiających osiągnięcie przez niego celów. Wyróżnione w ten sposób elementy krytyczne mogą tworzyć pojedyncze środki ciężkości odpowiadające jednemu źródłu siły lub złożone środki ciężkości

odpowiadające wielu źródłom. Jeżeli w trakcie prowadzonej operacji jej cele ulegną zmianie, zmienić się może również środek ciężkości.

Środki ciężkości są bezpośrednio powiązane z osiągnięciem celów i występują na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Strategiczne COG – zapewniają siłę, wolę i swobodę działania w osiąganiu celów strategicznych i mogą dotyczyć, np.: siły reżimu, woli społeczeństwa, nacjonalizmu etnicznego, potęgi ekonomicznej, sił wojskowych lub struktur koalicyjnych.

Operacyjne COG – dotyczą prawdopodobnych środków fizycznych służących osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych. Można do nich zaliczyć zmasowanie sił ofensywnych, siły powietrzne, możliwości demonstracyjne marynarki wojennej, broń masowej destrukcji. Operacyjne COG może być skoncentrowane na określonym rejonie geograficznym bądź mieć charakter rozproszony. W takich przypadkach odcięcie COG od możliwości tworzenia i koncentracji jego efektów/skutków będzie decydujące dla jego pobicia.

Taktyczne COG – dotyczy zwykle zdolności zapewniających swobodę działania oraz środków, które służą osiąganiu celów taktycznych.

W obszarze operacji reagowania kryzysowego (*Crisis Response Operations – CRO*), trudno jest jednoznacznie i jasno wskazać przeciwnika. Dlatego też użytecznym może być określenie i wskazanie środka ciężkości każdej występującej frakcji. Osobny problem stanowią organizacje międzynarodowe (*International Organisations – IO*) oraz organizacje pozarządowe (*Non-governmental Organisation – NGO*), które muszą być ochraniające.

W złożonej sytuacji działania wielu opozycyjnych frakcji, gdzie nie występuje podstawowe i główne źródło siły, możliwe będzie określenie i wskazanie środka ciężkości abstrakcyjnego dotyczącego powszechnej woli i tolerancji wobec przemocy etnicznej, zaufania do porozumień międzynarodowych lub przychylności wobec rebeliantów.

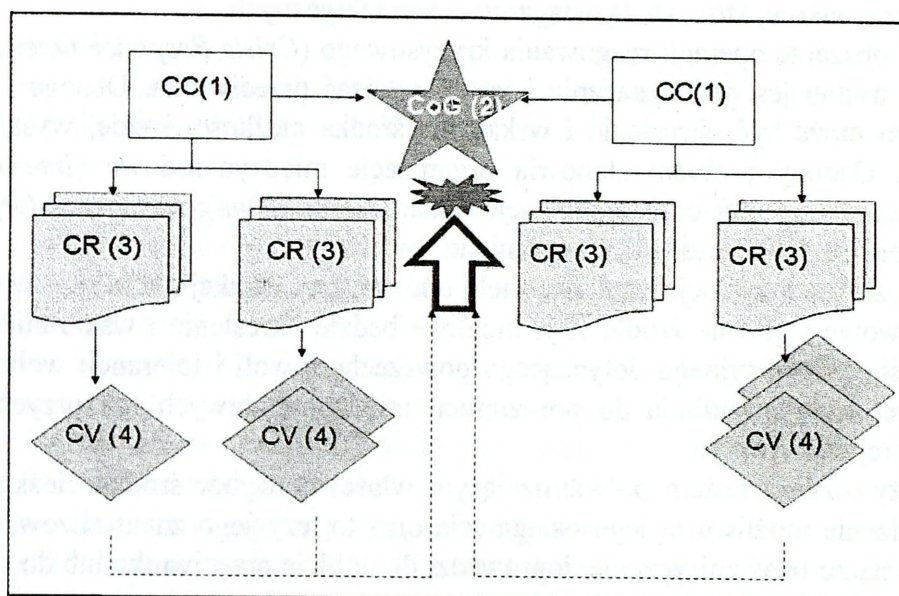
Użytecznym testem potwierdzającym właściwy wybór środka ciężkości jest sprawdzenie możliwości jego osiągnięcia oraz to, czy jego zneutralizowanie, powstrzymanie bądź zniszczenie doprowadzi do pobicia przeciwnika lub do negocjacji na optymalnych warunkach.

Po zdefiniowaniu elementów krytycznych, które są składnikiem COG sił przeciwnika oraz sił własnych, następnym krokiem jest określenie prowadzącej do nich tzw. krytycznej ścieżki (*Critical path*). Wymaga to prowadzenia dalszych analiz mających na celu określenie zasadniczych elementów oraz ich źródeł wymaganych do tworzenia, działania oraz podtrzymania zarówno siły, jak i wrażliwości środków ciężkości (rys. 3.5).

A. Krytyczne zdolności (*critical capabilities – CC*) – środki ciężkości rzadko składają się z pojedynczego elementu. W większości przypadków tworzą je systemy, struktury lub organizacje, których siła i potencjał wywodzą się od dużej ilości krytycznych zdolności stanowiących podstawę w osiąganiu powodzenia oraz sukcesu w dojściu do celów.

B. Krytyczne wymagania (*critical requirements – CR*) – krytyczne zdolności, które stanowią podstawę COG są współzależne względem siebie, a ich funkcjonowanie na zasadzie synergii dostarcza swobody działania, równowagi i siły. Zależą one od określonych warunków, składowych i źródeł pełniących zasadniczą rolę w ich podtrzymaniu. Jeżeli nie wyróżnimy i nie zdefiniujemy krytycznych wymagań, to ich brak spowoduje, że zdegradujemy bądź całkowicie wyeliminujemy krytyczne zdolności. Krytyczne wymagania mają charakter fizyczny, informacyjny bądź moralny.

Ich właściwe określenie jest możliwe tylko dzięki posiadanej wiedzy oraz rozumieniu sposobu, w jaki przeciwnik organizuje, kontroluje i podtrzymuje swoje zdolności, odbiera i rozumie przestrzeń walki oraz podejmuje decyzje. Dalsze opracowywanie projektu operacyjnego skupia się na określeniu warunków oraz efektów (skutków), które należy osiągnąć, aby zapewnić krytyczne wymagania własnym siłom oraz obniżyć lub wyeliminować krytyczne wymagania sił przeciwnika.



Rys. 3.5. Składowe środka ciężkości

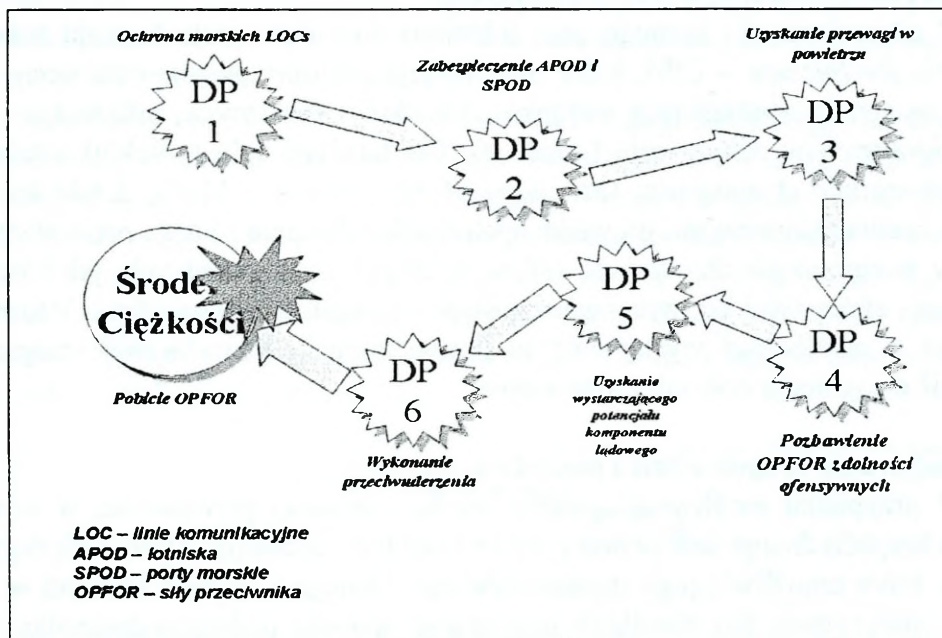
Opracowanie własne.

C. Krytyczne wrażliwości (*critical vulnerabilities – CV*) – występują wtedy, gdy krytyczne wymagania są niewystarczające, obniżone lub jest ich brak, przez co demaskują i odsłaniają zdolności, które łatwo można zniszczyć lub stracić. Wykorzystanie krytycznych wrażliwości stwarza możliwości do osiągnięcia znaczących, a nawet decydujących rezultatów nieproporcjonalnych do zastosowanych środków wojskowych. Wiedza z obszaru sztuki operacyjnej jest tym czynnikiem, który pozwala umiejętnie zastosować własne siły przeciwko krytycznym wrażliwościom sił przeciwnika.

Punkty decydujące

Mając zdefiniowane środki ciężkości własne oraz strony przeciwnej, jak też krytyczne wymagania i krytyczne wrażliwości, następnym krokiem w projekcie operacyjnym jest określenie i wskazanie punktów decydujących (*Decisive Points – DP*) oraz warunków operacyjnych, jakie w tych punktach należy uzyskać.

Wskazanie powyższych elementów pozwala we właściwy sposób powstrzymać lub neutralizować środek ciężkości przeciwnika i jednocześnie chronić własny. Punkty decydujące są logicznie wyznaczonymi i określonymi punktami ze zbioru krytycznych wymagań oraz krytycznych wrażliwości. Jednakże, aby otrzymać miano „decydującego”, punkt taki musi mieć możliwość „wpływania” na wynik operacji. Może on być wskazanym i określonym miejscem (rejonem), precyzyjnie określonym momentem działań lub wyróżniającą się właściwością lub jakością, od której zależy środek ciężkości, a w zasadzie jego swoboda działania oraz siła (rys. 3.6).



Rys. 3.6. Punkty decydujące w dojściu do jednego środka ciężkości

Opracowanie własne.

Punkt ten może istnieć w czasie, przestrzeni, siłach oraz środowisku informacyjnym lub obejmować aspekty moralne. Uzyskanie dogodnych warunków w punktach decydujących pozwala dowódcy utrzymać i zachować swobodę działania, tempo działań oraz inicjatywę. W pewnych sytuacjach siły przeciwnika oraz siły własne będą potrzebowały stworzenia i uzyskania różnych warunków w tym samym punkcie decydującym. Na przykład własne siły będą dążyły do ochrony

rejonów pośrednich (*Staging area*)¹² do operacji, w czasie gdy siły przeciwnika mogą dążyć do uniemożliwienia wejścia w powyższe rejonu.

Z tego też powodu punktom decydującym, zdefiniowanym na siłach przeciwnika oraz siłach własnych, muszą zostać określone warunki operacyjne oraz efekty (skutki), które należy w nich uzyskać. Niewłaściwe określenie warunków stwarza duże ryzyko utraty środka ciężkości. Następnie punkty decydujące należy przypisać jako cele dla wydzielonych sił i środków potrzebnych do osiągnięcia określonych warunków i efektów (skutków), takich jak: ochrona, zabezpieczenie, kontrola, uniemożliwienie, zniszczenie, zneutralizowanie. Przy określeniu warunków i skutków, które należy osiągnąć w punktach decydujących, kiedy i w jakiej kolejności oraz przy użyciu jakich sił i środków, podstawą jest wiedza z zakresu sztuki operacyjnej. Rozpatrzenie tych kwestii wpływa na wskazanie najbardziej efektywnego rozwiązania oraz przyjęcia logicznych linii operacji.

Stopnie skuteczności oraz kryteria sukcesu

W odniesieniu do każdego celu (obiektu) dowódca ustala kryteria sukcesu (*Criteria for Success – CFS*), które umożliwiają zaobserwowanie oraz ocenę poziomu osiągania wymaganych warunków (skutków) fizycznych, informatycznych oraz moralnych w danym celu (obiekcie). Dla każdego celu (obiektu) ustala się również stopnie skuteczności (*Measures of Effectiveness – MoE*), dzięki którym można oceniać skuteczność prowadzonych działań. Stopnie opisują przewidywane zmiany w warunkach fizycznych, informatycznych oraz moralnych, jak również zakładane efekty (skutki), wskazujące postęp w osiąganiu celu (obiektu). Informują również o możliwości wystąpienia nieprzewidzianych konsekwencji mogących zagrozić osiągnięciu celu lub zadania-misji.

Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie

W przypadku możliwości pobicia środka ciężkości przeciwnika w wyniku starcia bezpośredniego należy przewidzieć określone działania w punktach decydujących, które umożliwią jego zneutralizowanie. Dlatego kolejnym krokiem w projekcie operacyjnym jest określenie najlepszego sposobu podejścia do środka ciężkości przeciwnika, tj. bezpośredniego lub pośredniego.

Oddziaływanie bezpośrednie wiąże się z podjęciem działań polegających w większej mierze na linearnym podejściu w kierunku środka ciężkości przeciwnika, realizowanym nieprzerwanie wzdłuż zdefiniowanych punktów decydujących. Pociąga za sobą większe zaangażowanie sił przeciwnika, który musi w tym przypadku ochraniać własny środek ciężkości oraz punkty decydujące. Takie działanie jest właściwe w sytuacji, gdy siły własne dysponują większym potencjałem w stosunku

¹² Obszar umiejscowiony pomiędzy rejonem ześrodkowania a rejonem docelowym, w którym przebywają wojska po przygotowaniu do działań w celu uzupełnienia paliwa, przegrupowania, szkolenia, przeglądu i dystrybucji wojsk oraz sprzętu i środków materiałowo-technicznych. Rejon ogólny wyznaczony do koncentracji oddziałów wojskowych i podróżującego personelu w czasie przemieszczania się pomiędzy liniami komunikacyjnymi. Zob. AAP.6.

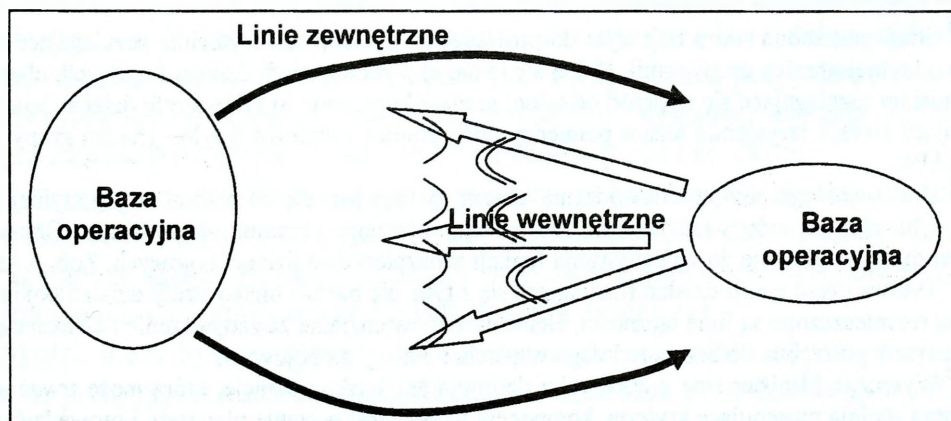
do sił przeciwnika, gdyż ryzyko związane z prowadzeniem działań jest do zaakceptowania.

Oddziaływanie pośrednie jest właściwe w sytuacji, kiedy nasze siły są niewystarczające do oddziaływania bezpośrednio na środek ciężkości przeciwnika oraz jego krytycznych zdolności w jednym, zdecydowanym uderzeniu. W tej sytuacji nasz potencjał musi zostać skoncentrowany na wykorzystaniu wrażliwości sił przeciwnika w serii działań, które ostatecznie prowadzą do pobicia jego środka ciężkości. W podejściu pośrednim dąży się do wykorzystania wrażliwości sił przeciwnika przede wszystkim w sferze moralnej i informatycznej w ostateczności fizycznej.

Linie operacyjne¹³

Mając określony najlepszy, ogólny sposób podejścia do środka ciężkości przeciwnika, następnym krokiem w projekcie operacyjnym jest określenie podstawowych oraz alternatywnych linii operacyjnych (*Lines of operations*). Linie te łączą z jednej strony, punkty decydujące w czasie oraz przestrzeni na drodze do środka ciężkości przeciwnika z drugiej strony, łączą działanie naszych sił z ich bazą operacyjną (*Base of operations*) oraz ich celami.

Użycie linii operacyjnych służy skupieniu potencjału bojowego dla uzyskania wymaganego skutku działań, wykorzystując siłę bojową w odniesieniu do trzech czynników: przestrzeni, czasu i sił, integrując wszystkie zdolności militarne sił połączonych w celu skupienia wysiłków i pobicia środka ciężkości przeciwnika (rys. 3.7). Linie wewnętrzne przynoszą korzyść słabszym siłom, pozwalając im na przesunięcie głównego wysiłku szybciej niż siłom strony przeciwnej. Linie zewnętrzne wymagają sił o większym potencjale, ale z kolei dają możliwość okrążenia i pobicia słabszego przeciwnika.



Rys. 3.7. Linie operacyjne

Źródło: GOP 2005.

¹³ Prekursorem linii operacyjnych był Henrri Jomini. Zob. *Zarys sztuki wojennej*, „Biblioteka Wiedzy Wojskowej”, Warszawa 1966. Żeby jednak zrozumieć ideę linii operacyjnych Jominiego, trzeba prześledzić przebieg kampanii napoleońskich.

Geometria operacyjna

Po zidentyfikowaniu środków ciężkości, punktów decydujących oraz linii operacyjnych, kolejnym krokiem w projekcie operacyjnym jest rozpatrzenie geograficznych aspektów w tzw. analizie geometrii obszaru operacji połączonej. W jej ramach w dalszym ciągu rozpatrywane są czynniki (czas-przestrzeń-siły) po to, aby z większą dokładnością określić potrzeby operacyjne dotyczące środowiska geograficznego.

W szczególności analizie poddany jest „operacyjny zasięg” połączonych sił Sojuszu. Jego podstawę stanowią zasięgi możliwości działania użytych sił oraz możliwości podtrzymania (zabezpieczenia i wsparcia) ich skutecznych działań. Bez wątplenia podkreśla i zwraca uwagę na potrzebę zorganizowania rejonów pośrednich, wysuniętych baz operacyjnych i dodatkowych punktów wejścia, jak również możliwe potrzeby zdefiniowania *strefy działań bojowych (Combat zone)*¹⁴, *obszarów tyłowych (Rear areas)*¹⁵ i *stref komunikacyjnych (Communication zones – COMMZ)*¹⁶ potrzebnych do prowadzenia i podtrzymania działań.

Kolejność i fazy

Kolejnym krokiem w projekcie operacyjnym jest określenie charakteru i kolejności głównych działań. Kolejność (*Sequency*), wiąże się z przyjęciem układu działań, zaprojektowanych w taki sposób, aby osiągnąć wymagane warunki i skutki w punktach decydujących w czasie prowadzenia *głównej operacji (Major Operation)*¹⁷ lub kampanii w kolejności i układzie, które z największym prawdopodobieństwem zapewnią wymagany efekt/skutek na środku ciężkości przeciwnika.

Najlepszym rozwiązaniem byłoby jednoczesne działanie na wszystkich liniach operacyjnych. Jednakże ograniczona ilość sił i środków, jakimi dysponuje dowód-

¹⁴ Strefa potrzebna siłom bojowym do prowadzenia operacji. 2. Terytorium rozciągające się do przodu od tylnej granicy grupy armii. Dzieli się je na: a) przednią strefę działań bojowych, obejmującą terytorium rozciągające się w przód od tylnej granicy korpusów; b) tylną strefę działań bojowych, obejmującą zwykle terytorium leżące pomiędzy tylną granicą korpusów a tylną granicą grupy armii. Zob. AAP6.

¹⁵ Dla dowolnego poziomu dowodzenia, obszar rozciągający się do przodu od jego tylnej granicy do tyłu obszaru odpowiedzialności następnego, niższego poziomu dowodzenia. Obszar ten przeznaczony jest głównie do wykonywania funkcji zabezpieczenia działań bojowych. Zob. AAP6.

¹⁶ Tyłowa część teatru działań (znajdująca się z tyłu, ale bardzo blisko strefy działań bojowych), w której rozmieszczone są linie łączności, elementy odpowiedzialne za zaopatrzenie i ewakuację oraz inne elementy potrzebne do bezpośredniego wsparcia i obsługi sił bojowych.

¹⁷ Wytyczne Ministerialne z 2003 roku definiują MJO jako operację, która może trwać więcej niż 2 lata i spełnia następujące kryteria: komponent lądowy jest w stanie planować i prowadzić operacje bojowe na szczeblu korpusu, z wsparciem bojowym i zabezpieczeniem bojowym oraz mobilnym dowódcą i sztabem Komponentu Lądowego Połączonych Sił (JFLCC) z odpowiednimi zdolnościami do dowodzenia i kierowania (C2); komponent morski zdolny do planowania i prowadzenia operacji na szczeblu Sił Zadaniowych NATO wraz z wsparciem logistycznym oraz mobilnym dowódcą i sztabem Komponentu Morskiego Połączonych Sił (JFMCC) z odpowiednimi zdolnościami do dowodzenia i kierowania (C2); komponent lotniczy zdolny do planowania i prowadzenia do 1000 samolotów bojowych i wspierających w ciągu dnia, z wsparciem logistycznym oraz mobilnym dowódcą i sztabem Komponentu Lotniczego Połączonych Sił (JFACC) wspieranym przez mobilne Wielonarodowe Centrum Operacji Lotniczych (CAOC).

ca, zmusza do przyjęcia kolejności działań (faz operacji), przez co zmniejsza się w sposób optymalny poziom ryzyka prowadzonych działań. Proces, w którym operacja zostaje podzielona na fazy, pozwala spojrzeć szerzej na przebieg całej operacji, w odniesieniu do dostępności sił, środków oraz czasu.

Fazy reprezentują odrębne okresy w postępie/przebiegu całej operacji. Służą uzyskaniu określonych i specyficznych warunków lub skutków w punktach decydujących, potrzebnych do osiągnięcia celów kolejnych faz, aż do osiągnięcia stanu końcowego.

Następują po sobie kolejno, niemniej mogą również nachodzić na siebie. W niektórych przypadkach początek fazy może być uzależniony od powodzenia i sukcesu zakończonych działań fazy poprzedniej. Ważnym elementem jest wyznaczenie głównego wysiłku w każdej z nich (relacji wspierany-wspierający), zapewniając w ten sposób utrzymanie ciągłości i tempa działań oraz uniknięcia zbędnych przerw operacyjnych.

Synchronizacja i synergia

W tym etapie opracowywania projektu operacyjnego, wykorzystując wiedzę z zakresu sztuki operacyjnej, rozpatrujemy synchronizowanie działań wszystkich dostępnych sił i środków dla osiągnięcia największego efektu/skutku, przy jak najmniejszym ich wykorzystaniu i zużyciu.

Synchronizacja polega na takim przyjęciu i zorganizowaniu sił różnych komponentów rodzajów sił zbrojnych oraz innych podmiotów zaangażowanych w operację, aby wykorzystując ich efekt/skutek działania w czasie i przestrzeni, osiągnąć maksymalną przewagę, jednocześnie wykorzystać warunki istniejące w punktach decydujących. Synchronizacja powinna obejmować zintegrowane użycie precyzyjnych ataków, decydującego manewru, działań informacyjnych i psychologicznych, jak również współpracy cywilno-wojskowej. Podstawową korzyścią synchronizowanych działań jest możliwość uzyskania synergii poprzez pomysłowe tworzenie i wykorzystanie wymaganych warunków i skutków (efektów) na całej głębokości obszaru działań przy zastosowaniu różnych zasobów, sił i środków.

Synergia jest rezultatem określonej liczby pojedynczych skutków (efektów) o charakterze fizycznym, informacyjnym i moralnym, które gdy zostaną połączone, tworzą ogólny skutek (efekt) na stronie przeciwnej, który jest większy niż suma wspomnianych wcześniej pojedynczych skutków (efektów).

Skutek może być osiągnięty poprzez skupienie potencjału sił połączonych Sojuszu na precyzyjnych atakach, decydującym manewrze oraz działaniach informacyjnych, zwróconych przeciwko słabościom strony przeciwnej w decydujących punktach w czasie i przestrzeni.

Równoczesność i głębokość

Podczas rozważania tego zagadnienia istotne jest określenie zakresu (zasięgu), w jakim siły połączone mogą prowadzić jednoczesne działania w punktach decydujących na całej głębokości obszaru operacji. W większości jest to funkcja dostęp-

ności sił i środków militarnych oraz ich zasięgów operacyjnych. Zamiar działania powinien umożliwić uzyskanie synergii poprzez umiejętne połączenie skutków równoczesnych działań różnych komponentów rodzajów sił zbrojnych, realizowanych w tym samym czasie, dzięki którym możliwe jest obezwładnienie lub blokowanie możliwości przeciwnika.

Manewr

Opracowując projekt operacyjny, należy dążyć do maksymalnego wykorzystania możliwości manewrowych sił połączonych. Celem manewru jest przyjęcie takiego położenia i ugrupowania względem przeciwnika, które zablokuje część jego sił i środków, a tym samym zapewni nad nim przewagę. Manewr jest wykorzystywany do tworzenia pożądaných warunków lub skutków (efektów) w punktach decydujących lub bezpośrednio na środku ciężkości przeciwnika. Umożliwia oddziaływanie na przeciwnika z kierunków, z których się nie spodziewa, stwarzając zagrożenie zarówno w odniesieniu do sił fizycznych, jak również sfery moralnej, tym samym uzyskując potencjalnie wynik większy aniżeli zastosowane siły i środki. Kluczem powodzenia jest w tym przypadku znalezienie sposobu na dominowanie naszych sił w czasie i przestrzeni.

Tempo operacyjne

Aby dowództwo operacyjne miało możliwość zdobycia i utrzymania inicjatywy operacyjnej, powinno posiadać zdolność kontrolowania działań wszystkich elementów sił połączonych w odniesieniu do wyznaczonych ram czasowych oraz tempa prowadzonych działań.

Tempo jest prędkością i rytmem działań względem przeciwnika w ramach walk prowadzonych na szczeblu taktycznym oraz kolejnych operacji na szczeblu operacyjnym. Dotyczy zdolności sił połączonych do zmiany charakteru działań. Wymaga od dowódcy umiejętności przewidywania i przygotowania się na działania przeciwnika, jego reakcje i przeciwo reakcje. Również ważna jest zdolność podejmowania szybkich decyzji w skupianiu we właściwym czasie i przestrzeni wysiłku działań oraz masowaniu efektów/skutków na punktach decydujących. Nie można również dopuścić do sytuacji, w której przeciwnik będzie mógł przewidzieć nasze działania. Ważną cechą jest w tym przypadku umiejętność i zdolność maskowania prawdziwych intencji. Zdolność do dyktowania tempa operacyjnego zapewnia swobodę manewru i jest kluczem w doprowadzeniu przeciwnika do punktu kulminacyjnego, jednocześnie zapobiegając przed przedwczesnym osiągnięciem punktu kulminacyjnego przez nasze siły.

Punkt kulminacyjny

Jest tym punktem w operacji, kiedy siły nie mogą z powodzeniem kontynuować działań. W celu uniknięcia tej bardzo niekorzystnej sytuacji przyjmuje się kolejne fazy operacji, umożliwiające osiągnięcie jej celu zanim siły w niej uczestniczące zbliżą się do punktu kulminacyjnego. Projekt operacyjny określa sposoby

przyspieszające doprowadzenie przeciwnika do jego punktu kulminacyjnego, wykluczając zbliżenie się do niego własnych sił. Punkt kulminacyjny może wystąpić zarówno w działaniach ofensywnych, jak i defensywnych. W działaniach ofensywnych – nacierające wojska osiągają swój punkt kulminacyjny w momencie, kiedy nie mogą dalej kontynuować działań i muszą przejść do obrony lub ryzykować wyprowadzeniem kontrataku bądź przeciwuderzenia przez przeciwnika i być zagrożone pobiciem. W obronie – broniące się siły osiągają swój punkt kulminacyjny, jeżeli nie mogą dalej utrzymywać rejonów i obszarów obrony i są zmuszone do wycofania, aby uniknąć pobicia przez przeciwnika.

Przerwa operacyjna

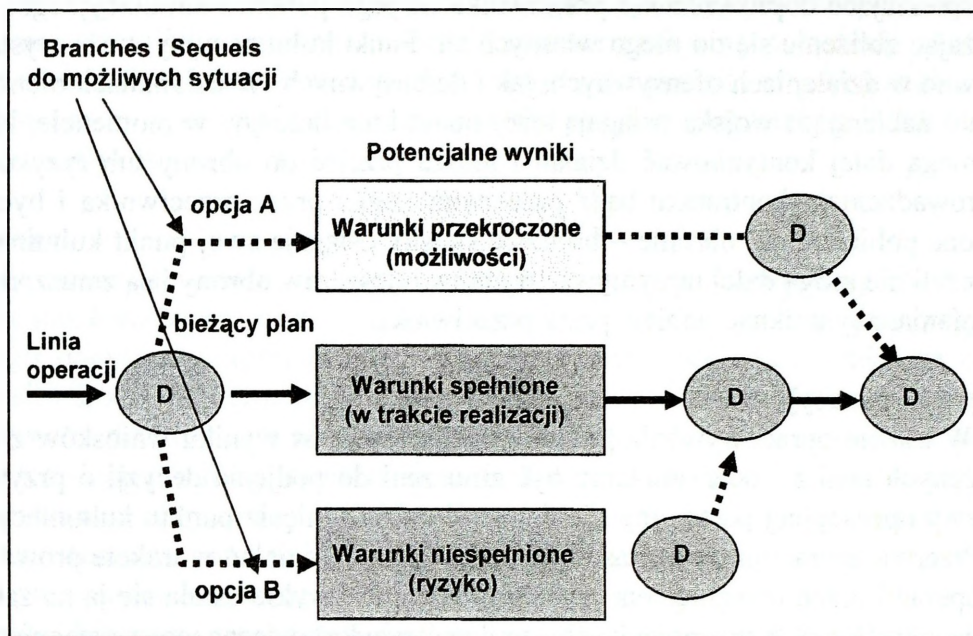
W trakcie opracowywania projektu operacyjnego w wyniku wniosków z prowadzonych analiz i ocen możemy być zmuszeni do podjęcia decyzji o przyjęciu przerwy operacyjnej po to, aby nie dopuścić do osiągnięcia punktu kulminacyjnego. Przerwa operacyjna jest czasowym zaprzestaniem działań w trakcie prowadzenia operacji przed osiągnięciem jej celu głównego. Zwykle ustala się ją na zakończenie określonej fazy operacji, aby uniknąć ryzyka związanego z osiągnięciem punktu kulminacyjnego oraz możliwości odtworzenia zdolności bojowej wymaganej do kontynuowania działań w kolejnej fazie operacji i ostatecznego osiągnięcia jej celu. Ważne jest ograniczenie ich ilości, dlatego zasadniczą rolę odgrywa w tym przypadku wsparcie (zabezpieczenie) logistyczne, które jest integralną częścią projektu operacyjnego.

Przewidywanie działań alternatywnych

Ostatnim krokiem w opracowywaniu projektu operacyjnego jest zaplanowanie ewentualności (zdarzeń), które mogą wystąpić w czasie prowadzenia operacji oraz określenie w stosunku do nich alternatywnych linii operacyjnych, kolejności działań, które w dalszym ciągu umożliwią osiągnięcie celu głównego operacji. W przypadku każdego działania istnieje zagrożenie, że może nie osiągnąć wymaganych warunków lub skutków.

Osiągnięcie korzystniejszego wyniku działań od zakładanego może stworzyć nowe – lepsze warunki, które powinny zostać w pełni wykorzystane. Wynik gorszy od zakładanego może stwarzać ryzyko działania, które należy w odpowiedni sposób przy użyciu określonych środków złagodzić. Możliwości w wykorzystaniu nadarzających się okazji oraz łagodzeniu ryzyka zależą po pierwsze, od umiejętności przewidywania takich sytuacji, po drugie, od opracowania opcji alternatywnych, które mają na celu radzenie sobie w takich sytuacjach.

Dowództwa oraz sztaby muszą potrafić przewidywać możliwe opcje działania oraz zapewnić, aby zostały ujęte w ich planowaniu operacyjnym. Pozwala to zachować swobodę działania w przypadku szybko zmieniających się warunków operacyjnych oraz utrzymać inicjatywę pomimo oddziaływania ze strony przeciwnika. Można to osiągnąć dzięki opracowywaniu tzw. działań alternatywnych oraz ich następstw w ramach przyjętego projektu operacyjnego. Polega to na ciągłym anali-



Rys. 3.8. Plany alternatywne i następstwa

Źródło: GOP 2005.

zowaniu projektu operacyjnego w stosunku do tego „co się stanie, jeżeli” zmieni się sytuacja w czasie prowadzenia działań w danej fazie operacji lub po jej zakończeniu (rys. 3.8).

(1) Działania alternatywne (*Branches*) – są opcjami do przyjętych i zaplanowanych wcześniej działań i sprzyjającej sytuacji podjęte jako odpowiedź na przewidywane lub pojawiające się możliwości. Zapewniają elastyczność działania, a tym samym przyczyniają się do utrzymania inicjatywy i ostatecznego osiągnięcia zakładanego celu danej fazy operacji.

(2) Następstwa (*Sequels*) są opcjami działania w następstwie podjęcia wcześniejszych działań. Realizacja kolejnego „następstwa” stanowi z reguły przejście do następnej fazy operacji i związana jest ze zmianą charakteru działań. Planowane są na podstawie wyniku aktualnie prowadzonej fazy operacji, w celu zapewnienia utrzymania inicjatywy lub zwiększenia tempa operacyjnego i ostatecznego osiągnięcia zakładanego celu.

Zakończenie operacji

Podjęcie decyzji o zakończeniu operacji może nastąpić w wyniku rozwiązania konfliktu lub akceptacji przez wszystkie strony warunków zapewniających jego trwałe rozstrzygnięcie. Ostateczne zakończenie konfliktu wymaga działań dyplomatycznych, ekonomicznych i informacyjnych, które będą kontynuowane również po zakończeniu działań zbrojnych. Zakończenie konfliktu obejmuje przejście od działań wojskowych

Sojuszu do działań po zakończonym konflikcie (*Post-conflict activities*), tj. do działań podejmowanych przez takie organizacje, jak ONZ lub OBWE itp.

Właściwie przyjęte kryteria zakończenia konfliktu zapewniają powodzenie działań militarnych i stwarzają korzystne warunki rozwiązania konfliktu dla Sojuszu. Kryteria te są kluczowym elementem rozważań przy opracowywaniu projektu operacji. Należy przeanalizować warunki pożądanego stanu końcowego oraz prawdopodobieństwa wyeliminowania lub zredukowania źródeł konfliktu. Na tej podstawie należy określić akceptowalny militarny stan końcowy, tj. warunki uzasadniające przerwanie działań militarnych. Przy opracowywaniu planu rozważane są następujące problemy:

1. Czy istnieją jasne i sprecyzowane kryteria zakończenia, które wspierają osiągnięcie pożądanego stanu końcowego?
2. Czy dostępne są wszystkie instrumenty siły (dyplomatyczne, militarne, informacyjne, ekonomiczne), które warunkują osiągnięcie maksymalnego sukcesu?
3. Czy społeczność międzynarodowa zapewni wsparcie ekonomiczne i dyplomatyczne, które wpłynie na osiągnięcie pożądanego stanu końcowego?
4. W jaki sposób działania militarne mogą wpłynąć na długoterminową stabilność zmniejszając ryzyko wybuchu konfliktu w przyszłości?

Rozdział IV

PROCES PLANOWANIA OPERACYJNEGO

4.1. WPROWADZENIE

Proces planowania operacyjnego (*The Operational Planning Process – OPP*), stanowi logiczną kolejność czynności oraz powiązanych z nimi procedur, realizowanych przez dowództwa i sztaby w trakcie analizowania sytuacji, wyciągania wniosków wynikających z potrzeb realizacji zadania własnego–misji (*Mission*). Proces ten wskazuje najlepszą metodę postępowania (algorytm), zapewniającą realizację wyznaczonych zadań (*Tasks*) oraz osiągnięcie pożądanego stanu końcowego (*End State*). Jego zakres obejmuje również identyfikację sił oraz ich możliwości wymaganych do przeprowadzenia operacji, jak również zaplanowanie ich przetrwania, przegrupowania i rozmieszczenia, a w późniejszym czasie ich wykorzystania.

Proces planowania operacyjnego stosowany jest na wszystkich szczeblach, tj. strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Wszędzie tam, gdzie realizowane jest planowanie w ramach dowodzenia wojskowego NATO, jak również właściwych elementach struktur sił NATO. Jego głównym zadaniem jest wsparcie planowania działań militarnych w ramach art. 5. dotyczącego obrony kolektywnej oraz działań spoza art. 5. dotyczących reagowania kryzysowego. Zawarto w nim kwestie i wymagania w zakresie planowania wyprzedzającego (*Advance Planning*) oraz planowania reagowania kryzysowego (*Crisis Response Planning*), wykazując jednocześnie zasadnicze różnice między tymi rodzajami planowania, które wynikają z dostępnego czasu, ilości informacji oraz poziomu szczegółowości.

Wśród celów, jakie przyświecają procesowi planowania operacyjnego, można wyszczególnić:

- a) standaryzację procesu planowania oraz procedur planowania w ramach Sojuszu,
- b) zapewnienie właściwych wskazówek polityczno-strategicznym oraz kontroli w trakcie całego procesu planowania,
- c) podnoszenie sprawności i zakresu doradztwa wojskowego na poziomie strategicznym, realizowanym na korzyść władz polityczno-wojskowych,
- d) zwiększanie interoperacyjności i współpracy pomiędzy dowództwami poziomu strategicznego, operacyjnego i taktycznego,
- e) zapewnienie logicznego procesu wykorzystywanego do analizy wskazówek i wytycznych wyższego szczebla, opracowania skutecznych wariantów działania umożliwiających osiągnięcie wymaganego militarnego stanu końcowego (*Military End State*),
- f) zwiększenie możliwości i zdolności dowódców w kierowaniu i realizacji procesu opracowywania planów,
- g) maksymalizowanie logicznego i kreatywnego myślenia wśród członków sztabu, poprawiającego podejmowanie decyzji przez dowódców w warunkach niepewności i niejasności przy ograniczonym czasie i dostępie do informacji,

- h) umożliwienie dowódcom koordynowania i integrowania w czasie planowanych wysiłków narodowych dowództw oraz sił różnych państw,
i) ocenę produktów będących wynikiem procesu planowania.

W całym procesie planowania wyróżnia się pięć powiązanych ze sobą etapów, które przedstawiono poniżej (rys. 4.1).

Etap I – Wstępny (*initiation*), w którym ustalane są potrzeby dotyczące zakresu planowania operacyjnego oraz określone są ogólne kierunki i ograniczenia. Jest on zasadniczo realizowany na poziomie politycznym i strategicznym.

Etap II – Początkowy (*orientation*)¹⁸, w którym analizuje się sytuację w odniesieniu do określonych potrzeb w zakresie tego, co należy osiągnąć, aby zrealizować wytyczne i wskazówki wyższego szczebla. W jego ramach precyzuje się zadanie własne–misję (*mission*) oraz definiuje stan końcowy. Zasadniczym elementem tego etapu jest ocena sytuacji i analiza zadania, a jego produktami są sprecyzowane zadanie własne–misja (*mission statement*), projekt operacyjny (*operational design*) oraz wytyczne dowódcy do planowania (*Commander's Planning Guidance – CPG*). Jest to bez wątpienia najważniejszy etap planowania operacyjnego, który ukierunkowuje resztę działań realizowanych w trakcie planowania i to od niego zależy, czy operacja zostanie zaplanowana właściwie.

Etap III – Opracowanie koncepcji (*Concept Development*), pomaga określić najbardziej skuteczny i efektywny sposób realizacji zadania. W jego trakcie czynności sztabu koncentrują się na opracowaniu i analizowaniu różniących się wariantów (sposobów) działania, umożliwiających wykonanie zadania–misji, przez przyjęte do jego realizacji siły. Oceny i szacunki prowadzone przez sztab mają umożliwić dowódcy wybór najlepszego wariantu działania, który staje się podstawą opracowania koncepcji operacji (*CONOPS*), która jest zasadniczym produktem tego etapu.

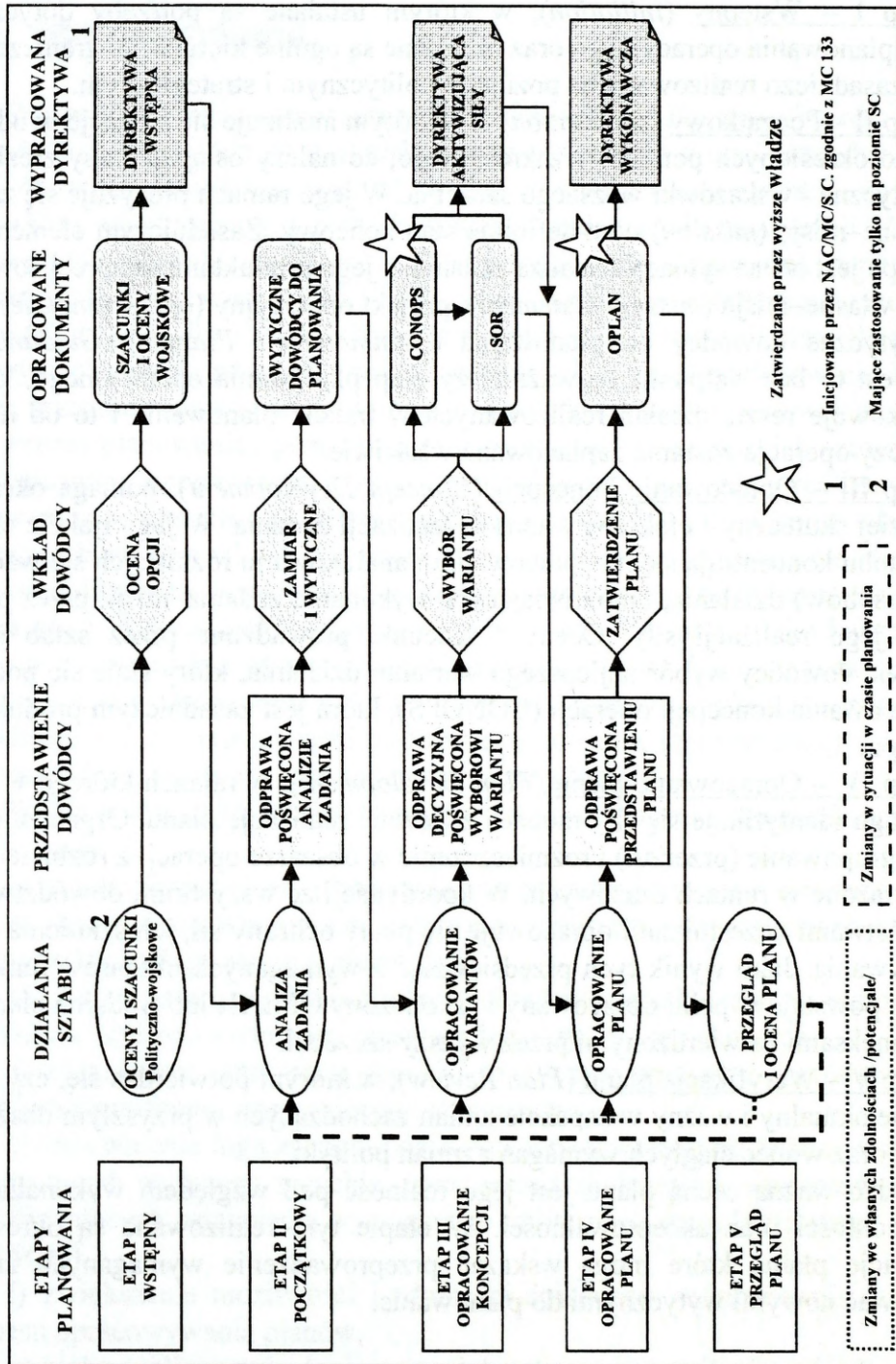
Etap IV – Opracowanie planu (*Plan Development*), w ramach którego w dalszym ciągu identyfikuje się siły mogące zapewnić realizację planu. Organizuje się ich przegrupowanie (przerzut) i rozmieszczenie w obszarze operacji z rozbiciem na fazy wyrażone w ramach czasowych. W koordynacji ze wszystkimi dowództwami oraz państwami uczestnikami opracowuje się plany ochrony sił, ich szkolenia oraz zaopatrywania. Jako wynik tych przedsięwzięć z wymaganych obszarów funkcjonalnych, powstaje w pełni opracowany i zakończony OPLAN lub (rodzina planów) wraz z aneksami zatwierdzonymi przez wyższy szczebel.

Etap V – Weryfikacja planu (*Plan Review*), w którym potwierdza się, czy plan pozostaje aktualny i ważny w aspekcie zmian zachodzących w przyszłym obszarze operacji oraz wobec ciągłych wymagań i zmian polityki.

Bardzo ważną cechą planu jest jego realność pod względem wykonalności, odpowiedniości oraz akceptowalności. W etapie tym realizowane są okresowe weryfikacje planu, które mogą wskazać przeprowadzenie wymaganych zmian i skutkować nowymi wytycznymi do planowania.

¹⁸ W niektórych dokumentach noszący nazwę orientowanie.

DYREKTYWA AKTYWIZUJĄCA SIŁY



Rys. 4.1. Proces planowania operacyjnego

4.2. ETAPY PLANOWANIA OPERACYJNEGO

Zgodnie z dokumentem MC 133/3 architektura planowania operacyjnego obejmuje dwie zasadnicze kategorie dokumentów. Pierwsze z nich, określane jako główne, są narzędziami planistycznymi dowódców wojskowych NATO. Drugą kategorię dokumentów stanowią tzw. dokumenty dodatkowe – narzędzia planistyczne pracy sztabów wykorzystywane dla potrzeb opracowywania planów operacyjnych. Do pierwszej kategorii należy zaliczyć dokumenty serii MC (rangi politycznej), wydawane przez Komitet Wojskowy NATO, zatwierdzone przez Radę Północnoatlantycką. Zawierają one wytyczne polityczno-wojskowe dotyczące inicjowania, opracowywania, zatwierdzania, realizacji, weryfikacji lub unieważniania wszystkich kategorii planów operacyjnych NATO. Biorąc pod uwagę system planowania operacyjnego Sojuszu, najważniejsze znaczenie posiadają dokumenty serii MC 133, zawierające szczegółowe wytyczne, które należy brać pod uwagę w trakcie opracowywania dokumentów planistycznych niższego szczebla. W następnej kolejności, w oparciu o podstawowe dokumenty planistyczne zostają opracowywane przez dowództwo strategiczne NATO wytyczne do planowania operacyjnego (*Guidelines for Operational Planning*), które zawierają ogólny przegląd zasad wprowadzonych ze strategii Sojuszu i ustaleń politycznych na poziomie dowództwa strategicznego. Ponadto określają przydział zadań i zakres odpowiedzialności podległych dowództw oraz definiują zasadnicze standardy oraz procedury planowania wewnątrz zintegrowanych struktur wojskowych NATO.

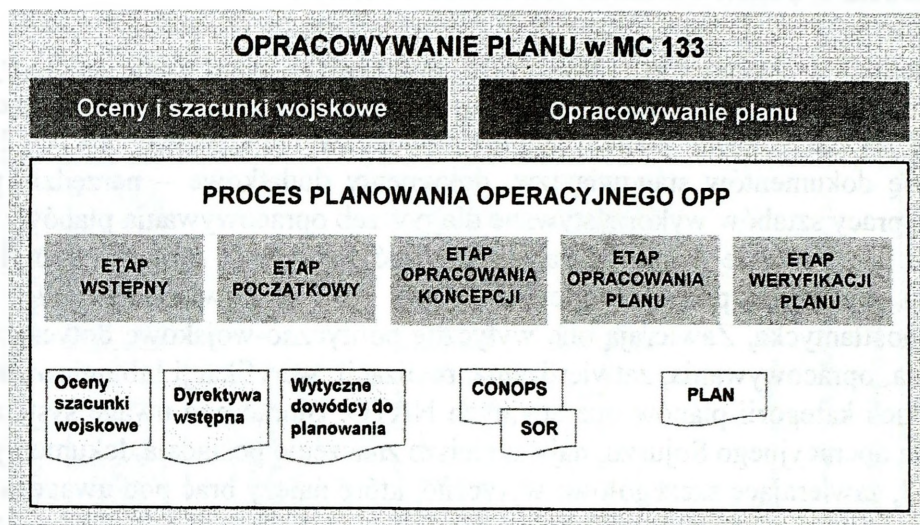
W dokumencie MC 133¹⁹ przedstawiono dwuetapowy proces planowania, w ramach którego w pierwszym etapie prowadzone są oceny i szacunki wojskowe, natomiast w drugim opracowany zostaje plan operacji OPLAN.

Etap szacowania i ocen można porównać do pierwszych trzech etapów planowania operacyjnego zawartych w wytycznych do planowania, tj. wstępnego, początkowego i opracowania koncepcji. Opracowanie planu zawarte w MC 133 można porównać z etapem czwartym i piątym procesu planowania operacyjnego, tj. opracowaniem planu i jego weryfikacją (rys. 4.2).

Celem procesu planowania operacyjnego (OPP) jest z jednej strony zapewnienie maksymalnej swobody dowódcom oraz ich sztabom, realizującym proces planowania w rozwijaniu i opracowywaniu pomysłów i koncepcji. Z drugiej strony jednocześnie zapewnienie niezbędnej kontroli na poziomie politycznym i wojskowym w czasie całego procesu. Dlatego też, tak ważnym elementem jest otrzymanie jasnych wytycznych, nie tylko z poziomu polityczno-wojskowego, ale także poziomu strategicznego.

W ramach wytycznych sprecyzowane zostają cele polityczno-strategiczne, pożądaný stan końcowy oraz tzw. *linia czasowa* (*Timeline*). Powyższe elementy muszą być jasno wyartykułowane w etapie wstępnym, gdyż w ten sposób spełniony jest warunek, że proces planowania od samego początku jest właściwie zorientowany na problemie.

¹⁹ MC 133/3, NATO's Operational Planning System.



Rys. 4.2. Porównanie etapów planowania w MC 133 i GOP

Źródło: GOP 2005.

Wydanie podwładnym wytycznych do planowania oraz zatwierdzenie ich *koncepcji operacji* (CONOPS) oraz *planu operacji* (OPLAN) pełni funkcje kontrolne w poszczególnych etapach procesu planowania. Prawo aktywizowania i rozmieszczania wojsk, jak również realizacja OPLAN, pozostają w gestii Rady Północnoatlantycznej i przekazywane są poprzez Komitet Wojskowy do dowództwa strategicznego SACEUR.

Kontrolę polityczną nad OPP sprawuje Rada Północnoatlantyczna poprzez:

- (1) wydanie *dyrektywy wstępnej* (*Initiating Directive – ID*),
- (2) zatwierdzenie CONOPS oraz *oświadczenia dotyczącego potrzeb* (*Statement of Requirements – SOR*) dla OPLAN/SDP poziomu strategicznego,
- (3) zatwierdzenie przedstawionych kategorii celów oraz zespołów celów,
- (4) zatwierdzenie *zasad użycia siły* (*Rules of Engagement – ROE*),
- (5) autoryzowanie *aktywacji sił*,
- (6) zatwierdzenie *strategicznego planu operacji, stałego planu obrony* OPLAN/SDP,
- (7) autoryzowanie rozmieszczenia sił,
- (8) autoryzowanie wykonania.

Może zaistnieć sytuacja, w której Rada Północnoatlantyczna podejmie decyzję o potrzebie szybkiej odpowiedzi NATO na pojawiający się lub trwający kryzys. W takim przypadku uruchomiona zostaje tzw. szybka ścieżka podejmowania decyzji (*Fast-Track Decision Making*). W tym przypadku SACEUR tak szybko, jak to możliwe przedstawia OPLAN, bazując na właściwych *planach alternatywnych* (CONPLAN). Do OPLAN dołączony jest również *projekt wielonarodowego, połączzonego oświadczenia dotyczącego potrzeb* (*Combined Joint Statement of Requirements – CJSOR*) wraz z zidentyfikowanymi potrzebami oraz zakresem udziału poszczególnych państw oraz wniosek dotyczący *zasad użycia sił* (*Rules of Engagement Request – ROEREQ*) do zaakceptowania przez Komitet Wojskowy.

W trakcie tego procesu dowódca strategiczny SACEUR może zwrócić się z wnioskiem o wprowadzenie określonych środków zwiększających stopień gotowości sił lub przygotowania ich do przegrupowania i rozmieszczenia. Po poparciu przez Komitet Wojskowy OPLAN wraz z ROEREQ jest przekładany do zatwierdzenia przez Radę Północnoatlantycką.

Z kolei po zatwierdzeniu OPLAN przez Radę Północnoatlantycką oraz wydaniu przez nią dyrektywy wykonawczej (*Execution Directive*) ma miejsce aktywacja sił (*Activation of Forces*) i przekazanie władzy (dowodzenia) (*Transfer of Authority*) oraz rozmieszczenie sił zgodnie z obowiązującymi procedurami.

Dowódcy wojskowi NATO utrzymują kontrole nad OPP poprzez:

(1) wydawanie wstępnych wskazówek oraz wytycznych do planowania (włączając w to wytyczne dla MC w przypadku *planowania reagowania kryzysowego* (*Crisis Response Planning*) przed wydaniem *dyrektywy wstępnej* NAC,

(2) przekazanie lub zachowanie władzy (dowodzenia) w zakresie koordynacji procesem planowania,

(3) zatwierdzenie podległym CONOPS oraz tymczasowych SOR,

(4) zatwierdzenie podległym CONPLAN/SDP/OPLAN,

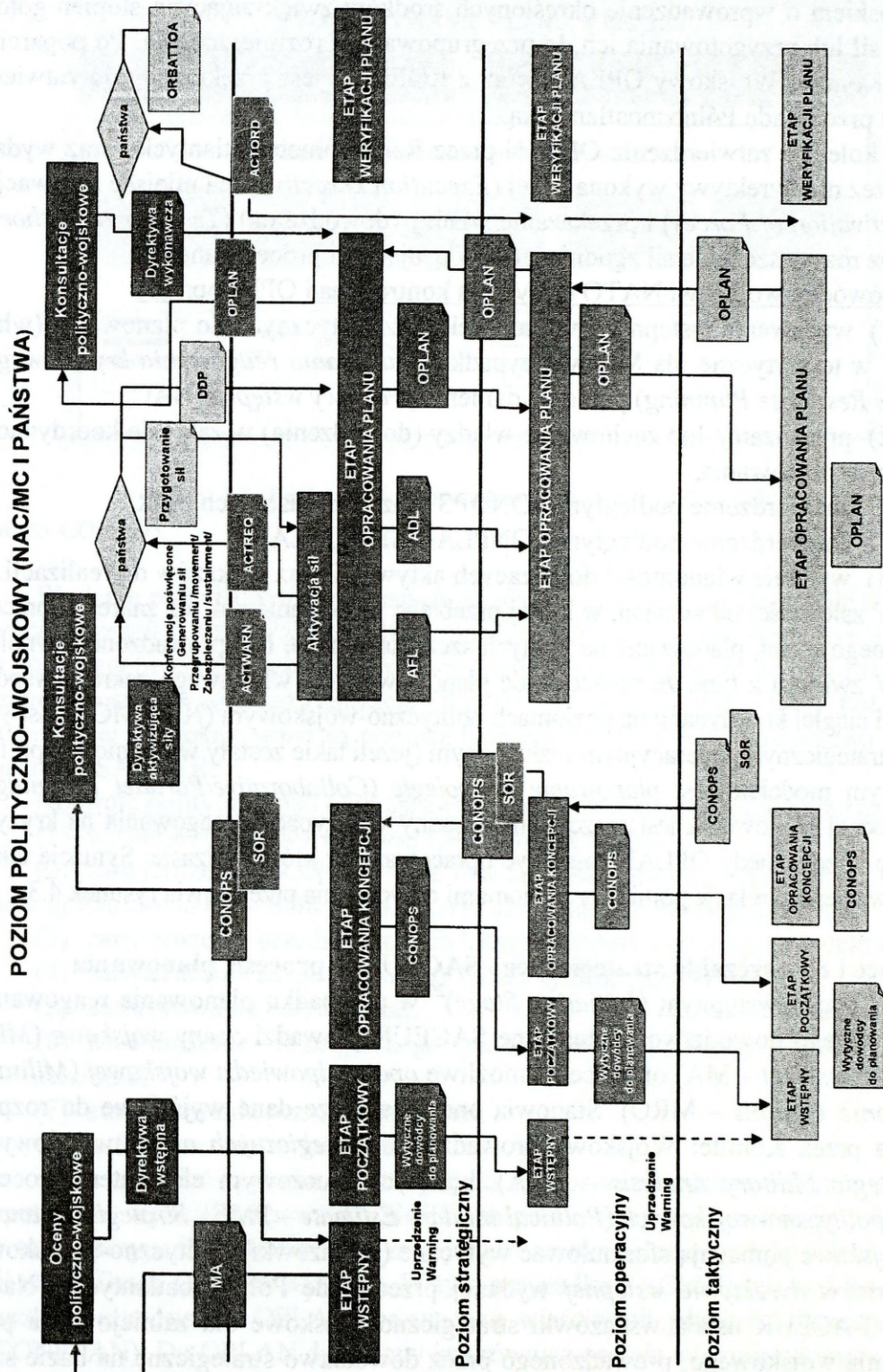
(5) wydanie wiadomości dotyczących aktywacji oraz rozkazów do realizacji.

W zależności od sytuacji, w której przebiega planowanie, jak też zakresu opracowywanego planu, planowanie na różnych szczeblach może być prowadzone równoległe. W związku z tym, że opracowanie planów wymaga właściwego zakresu współpracy i ciągłej koordynacji na poziomach polityczno-wojskowym (NAC/MC, państwa) oraz strategicznym, operacyjnym i taktycznym (jeżeli takie zostały wyróżnione), preferowanym modelem jest *planowanie równoległe* (*Collaborative/Parallel Planning*). Ten rodzaj planowania jest szczególnie zasadny w przypadku reagowania na kryzys, a więc wtedy, kiedy OPLAN musi być opracowany w krótkim czasie. Sytuację taką, czyli wzajemne relacje pomiędzy poziomami dowodzenia przedstawia rysunek 4.3.

Miejsce i rola szczebla strategicznego SACEUR w procesie planowania

W etapie wstępnym (*Initiation Stage*)²⁰ w przypadku planowania reagowania kryzysowego dowództwo strategiczne SACEUR prowadzi *oceny wojskowe* (*Military Assessment* – MA) oraz ocenia możliwe *opcje odpowiedzi wojskowej* (*Military Response Options* – MRO). Stanowią one zasadnicze dane wyjściowe do rozpoczęcia przez Komitet Wojskowy prowadzenia *strategiczných analiz wojskowych* (*Strategic Military Analysis* – SMA), będących kluczowym elementem procesu *ocen polityczno-wojskowych* (*Political Military Estimate* – PME). *Strategiczne analizy wojskowe* pomagają sformułować wytyczne (wskazówki) polityczno-wojskowe zawarte w *dyrektywie wstępnej* wydanej przez Radę Północnoatlantycką. Natomiast SACEUR ustala wskazówki strategiczno-wojskowe dla zainicjowania planowania wojskowego, prowadzonego przez dowództwo strategiczne na bazie szacowanych kierunków politycznych.

²⁰ W DD-01(C) etap został nazwany – inicjowanie.



Rys. 4.3. Połączone wysiłki planowania – planowanie równoległe

W etapie początkowym (*Orientation Stage*)²¹ w przypadku planowania wyprzedzającego oraz planowania reagowania kryzysowego, SACEUR zwykle zabiega o wkład oraz pozyskanie danych wyjściowych od wyznaczonych dowództw poziomu operacyjnego (JFC, JHQ, CJTF). Dane zawierają wnioski z analizy zadania mające wpływ na treść wytycznych dowódcy SACEUR do planowania. W trakcie opracowywania przez SACEUR koncepcji, wyznaczony dowódca szczebla operacyjnego może uczestniczyć w analizowaniu wariantów działania. Wybrany i dopracowany wariant działania SACEUR przedkłada jako CONOPS opracowany wspólnie z dowódcami z poziomu operacyjnego wraz z ich wkładem w opracowanie oświadczenia dotyczącego potrzeb (SOR).

Istnieją trzy powody takiego działania: po pierwsze, pozwala to dowództwu sił połączonych (JFC) na bardziej aktywny udział w opracowaniu koncepcji przez SACEUR, jak również sformułowaniu SOR. Po drugie, zapewnia, że wysiłki planistyczne JFC są zbieżne z intencjami i zamiarami SACEUR. Po trzecie, kondensuje ogólny czas planowania wymagany do opracowania CONOPS zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym.

Zatwierdzenie przez Radę Północnoatlantycką oraz Komitet Wojskowy zarówno CONOPS, jak i *dyrektywy aktywizującej siły* na poziomie strategicznym w czasie planowania reagowania kryzysowego, pozwala SACEUR rozpocząć proces generowania sił.

Zadaniem dowódcy szczebla operacyjnego jest integrowanie wysiłku określonych dowódców szczebla taktycznego. Można to uzyskać w wyniku ustalenia stałej współpracy już w etapie opracowania koncepcji. Takie postępowanie zapewnia, że działania taktyczne są zbieżne z wyznaczonymi celami strategicznymi. W momencie gdy NAC/MC zatwierdzą CONOPS na szczeblu strategicznym wysiłki planistyczne przeniesione zostają na szczebel operacyjny, tj. etap opracowania planu (*Plan Development Stage*) przez dowództwo sił połączonych (JFC). W czasie planowania reagowania kryzysowego, opracowanie planu będzie zbieżne z procesem generowania sił prowadzonym przez SACEUR.

W przypadku gdy w etapie opracowania planu dowództwo operacyjne (JFC) zidentyfikuje potrzeby w zakresie dodatkowych sił, np. dla osłony i zabezpieczenia w czasie przegrupowania i rozmieszczania w obszarze operacji, trafiają one do SACEUR, którego zadaniem jest skoordynowanie z państwami wysyłającymi siły oraz państwem gospodarzem ilości sił oraz sposobu i czasu ich przerzutu (przegrupowania).

Po tym, jak Rada Północnoatlantycka autoryzuje przegrupowanie/przerzut i rozmieszczenie sił oraz wykonanie zadania, priorytet zostaje przeniesiony na planowanie oraz przygotowanie rozkazów przez dowództwo operacyjne oraz dowódców komponentów.

SACEUR przedstawił nową procedurę dotyczącą opracowania OPLAN w ramach sojuszniczego dowództwa operacji (ACO). Pozostaje ona w zgodzie z MC 133/3, szczególnie w odniesieniu do procesu zatwierdzania CONOPS oraz OPLAN

²¹ W DD-01(C) etap został nazwany – orientowanie.

i jest spójna z zasadami planowania operacyjnego ustalonymi w wytycznych do planowania (GOP). Jednakże wprowadza prostszy i bardziej współdziałający proces z większą władzą przekazaną *dowódcy sił połączonych* COM JFC. W tym przypadku zasadniczo występuje jeden CONOPS opracowany przez SHAPE oraz jeden OPLAN opracowany przez JFC/JC.

Ważnym zagadnieniem jest koordynacja działań z państwami biorącymi udział w operacji. W celu skoordynowanego opracowania planu należy ją rozpocząć zaraz po autoryzacji i objąć wymianę informacji zarówno z państwem gospodarzem (*Host Nation* – HN), dotyczącą usprawnienia wsparcia, jak również z przewidywanymi państwami wydzielającymi swoje siły (*Troop Contributing Nations* – TCN).

W trakcie planowania reagowania kryzysowego Rada Północnoatlantycka wydaje *dyrektywę aktywacji sił* (*Force Activation Directive*), która autoryzuje SA-CEUR do podjęcia negocjacji bezpośrednio z państwami członkowskimi oraz niebędącymi członkami Sojuszu w celu generowania niezbędnych sił do operacji.

Państwa, które zdecydowały się przekazać swoje wojska, każdego roku wypełniają *kwestionariusz planowania obrony* (*Defence Planning Questionnaire – DPQ*), w którym składają meldunek dotyczący deklarowanych przez nie sił na nadchodzący okres pięciu lat. Informacje zawarte są w *bazach danych operacyjnych* (*Operations Database – OpsBase*) jako narzędzie do planowania operacyjnego, *aktywacji i symulacji sił* (TOPFAS). Państwa wykorzystują bazę danych do opracowania sprawozdań dotyczących *stanu sił* (*Order of Battle – ORBAT*) oraz jej uaktualniania w zależności od potrzeb. Planowanie operacyjne identyfikuje siły oraz ich ORBAT w odniesieniu do określonych potrzeb planistycznych.

Warunkiem powodzenia operacji jest wczesne ustalenie właściwej współpracy między dowódcami Sojuszu, a władzami cywilnymi i agencjami, z którymi prawdopodobnie będą działać. Dotyczy to w szczególności prowadzenia operacji spoza art. 5., tj. reagowania kryzysowego. Współpraca ta obejmuje ustalenie w etapie wstępnym planowania, skutecznych środków zapewniających właściwą koordynację działań z rządami państw oraz społeczeństwem, organizacjami międzynarodowymi oraz pozarządowymi. Planowanie w ramach dowództwa JFC musi uwzględniać efektywną współpracę z organizacjami cywilnymi działającymi na *obszarze operacji połączonej* (JOA).

4.3. ETAPY PLANOWANIA NA POZIOMIE OPERACYJNYM

4.3.1. Etap I – Wstępny

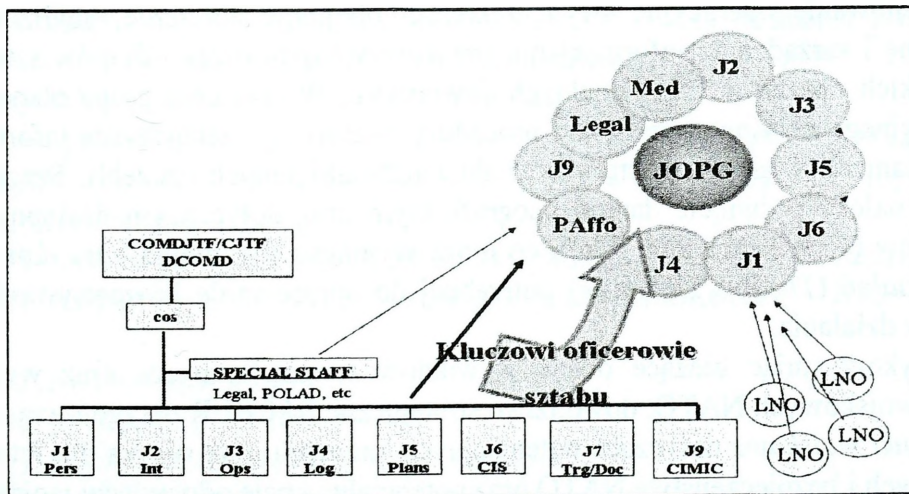
Celem etapu wstępnego (*Initiation*) jest wskazanie potrzeb i wymagań dotyczących prowadzenia planowania operacyjnego, jak również ustalenie wskazówek i wytycznych planistycznych. Działania planistyczne w tym etapie realizowane są zasadniczo na poziomie strategicznym w bliskiej koordynacji z Radą Północnoatlantycką (NAC) i Komitetem Wojskowym (MC). Dowódca operacyjny może otrzymać zadanie przygotowania ocen oraz wstępnych analiz i przekazania ich dowództwu strategicznemu (rys. 4.4).



Rys. 4.4. Etap wstępny planowania

Źródło: GOP 2005.

W przypadku planowania reagowania kryzysowego po wydaniu dyrektyw przez Radę Północnoatlantycką i Komitet Wojskowy lub po decyzji dowództwa strategicznego SACEUR o rozpoczęciu planowania wyprzedzającego, czynności etapu obejmują przygotowanie ocen i szacunków wojskowych. Typowymi zadaniami realizowanymi na wszystkich szczeblach działań jest formowanie grup planowania operacyjnego (rys. 4.5), zbieranie informacji i danych dotyczących potencjalnego obszaru operacji/działań, wyznaczanie dowództw i międzynarodowych agencji, z którymi może istnieć potrzeba koordynacji i współpracy oraz opracowanie i sformułowanie wstępnych ocen wojskowych.



Rys. 4.5. Skład grupy planowania operacyjnego – wariant

Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę właściwy sposób uruchomienia procesu planowania operacyjnego, powoływana jest grupa planowania operacyjnego oraz inicjowany proces zbierania informacji z poziomu strategicznego i operacyjnego. Grupa składająca się z kluczowych oficerów sztabu, przygotowuje dane wyjściowe oraz narzędzia planistyczne, niezbędne w procesie planowania. W przypadku planowania reagowania kryzysowego, zanim Rada Północnoatlantycka wyda *dyrektywę wstępną*, dowództwo strategiczne SACEUR może podjąć działania wyprzedzające, przygotowujące do planowania zgodne z *zakresem dowodzenia (Terms of Reference – TOR)* oraz wytycznymi Komitetu Wojskowego po wcześniejszym jego poinformowaniu i zachowaniu właściwego poziomu poufności działań.

Obsadę grupy planowania operacyjnego, kierowanej przez komórkę planistyczną J-5 stanowią kluczowi oficerowie sztabu, reprezentujący wszystkie komórki strukturalno-funkcjonalne dowództwa, wyszkoleni w zakresie planowania operacyjnego. W zależności od potrzeb planowania, grupa może otrzymać wsparcie w postaci zewnętrznych ekspertyz z innych dowództw i agencji, włączając w to analizy operacyjne oraz wsparcie techniczne z *Agencji NATO do spraw Konsultacji, Dowodzenia i Kontroli (NC3A)*. Istotne jest, aby w strukturę grupy planowania operacyjnego włączyć reprezentantów z podległych dowództw komponentów, którzy jako oficerowie łącznikowi swym działaniem usprawniają i przyspieszają opracowanie koncepcji operacji (CONOPS).

Ważne jest ustalenie współdziałania między grupami planowania operacyjnego wszystkich szczebli oraz organizacjami międzynarodowymi. Podobne potrzeby występują w przypadku planowania wyprzedzającego z tą różnicą, że nie jest wymagana ciągła współpraca z NATO HQ w przypadku grupy planowania operacyjnego SACEUR.

Planowanie operacyjne swym zakresem obejmuje zbieranie, analizowanie, wymianę i zarządzanie informacjami, opracowywanymi przez oficerów sztabu ze wszystkich obszarów funkcjonalnych dowództwa. W tym celu grupa planowania operacyjnego powinna opracować procedury właściwego zarządzania informacjami w ramach własnej struktury oraz dowództwami innych szczebli. Szczególną uwagę należy poświęcić danym geograficznym oraz dotyczącym dostępnych sił i środków (*Order of Battle Data*), co może wymagać stworzenia *bazy danych teatru działań (Theatre Database)* potrzebnej do opracowania i rozpatrywania wariantów działania.

Wykorzystując bieżące oceny wywiadowczo-rozpoznawcze oraz wytyczne władz wojskowych NATO, dowództwo strategiczne SACEUR przygotowuje *oceny i szacunki wojskowe* dotyczące potencjalnych zagrożeń oraz ryzyka dla interesów obronnych i bezpieczeństwa NATO oraz potencjalne opcje odpowiedzi wojskowej.

W celu lepszej oceny sytuacji SACEUR może wysłać w obszar operacji zespół ekspertów wojskowych. Bez względu na formę ocena wojskowa, prowadzona przez SACEUR stanowi podstawę doradztwa wojskowego dotyczącego przyszłych kierunków strategicznych i operacyjnych.

Planowanie wyprzedzające (Advance Planning)

W przypadku pełnego zakresu planowania szczegółowego, podstawę prowadzenia ocen wojskowych zatwierdzonych *sytuacji planistycznych* stanowią dokumenty serii MC 161 oraz *przegląd wymagań obronnych* (DRR), zatwierdzane przez Komitet Wojskowy. Bazując na tych dokumentach oraz wytycznych Komitetu Wojskowego (jeżeli takie zostały wydane) *grupa robocza planowania operacyjnego* (OPWG), rekomenduje SACEUR sytuacje planistyczne, przyjęte jako najwyższy priorytet do opracowania *planu alternatywnego* (CONPLAN).

Planowanie reagowania kryzysowego jest realizowane w odpowiedzi na rzeczywisty lub rozwijający się kryzys. Władze polityczno-wojskowe NATO inicjują *proces ocen polityczno-wojskowych* (PME), w ramach którego rozpatrywane są czynniki militarne i niemilitarne związane z kryzysem na poziomie strategicznym oraz identyfikuje zakres potencjalnych opcji politycznych i wojskowych.

W prowadzeniu ocen polityczno-wojskowych Radzie Północnoatlantyckiej, zanim wyda ona dyrektywę wstępną, pomaga SACEUR, zapewniając doradztwo w formie ocen wojskowych (MA).

Opracowane oceny wojskowe dostarczają informacji dotyczących potencjalnych opcji odpowiedzi wojskowej i możliwości osiągnięcia politycznych celów Sojuszu oraz wymaganego politycznego stanu końcowego.

Opracowane przez SACEUR i zatwierdzone przez Radę Północnoatlantycką oceny wojskowe stanowią trzon dyrektywy wstępnej i wpływają na treść zadania–misji oraz zadań (tasks) realizowanych w operacji.

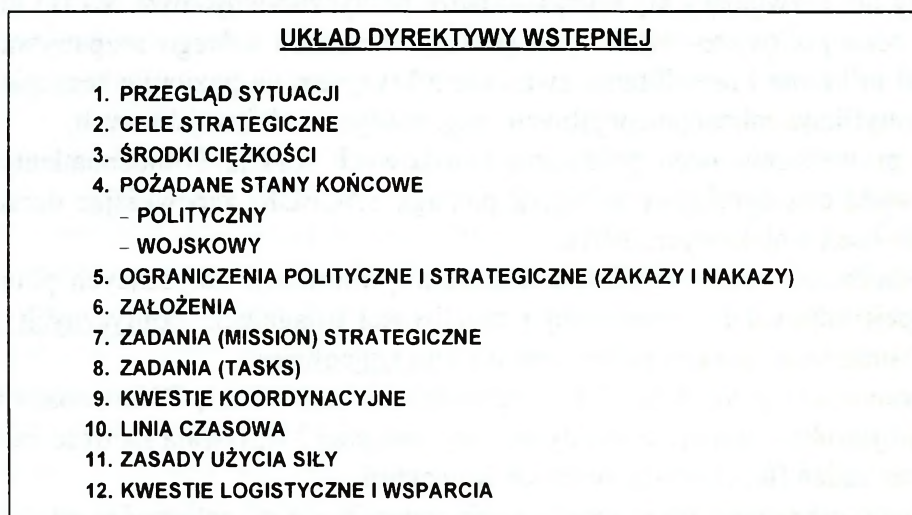
Zakres oraz treść ocen wojskowych zmienia się w zależności od sytuacji. W ich ramach rozpatruje się prawdopodobne strategiczne cele wojskowe przeciwnika, warunki środowiska cywilnego, w tym kluczowe czynniki polityczne, geograficzne, ekonomiczne i socjalne mające znaczący wpływ na działania militarne. Obszar doradztwa może obejmować następujące kwestie:

- (1) zakładane, pożądane militarne stany końcowe,
- (2) opcje odpowiedzi zaczerpnięte z *systemu reagowania kryzysowego NATO (NCRS)*, które powinny zostać rozważone przez Wysokie Komisje (*High Committees*) w czasie opracowywania PME,
- (3) zadanie–misja oraz zadania (tasks) wynikające z opcji odpowiedzi,
- (4) wstępne uzgodnienia dotyczące relacji dowodzenia (JFC – JHQ – CJTF – CC),
- (5) wstępne szacunki sił,
- (6) początkowe oceny budżetu,
- (7) początkowe szacunki utrzymywania sił,
- (8) analizy ryzyka,
- (9) warunki wstępne potrzebne do osiągnięcia powodzenia,
- (10) oceny opinii publicznej, sytuacji mediów oraz panujące trendy z tego zakresu.

Wstępny etap planowania kończy się wydaniem oficjalnych wytycznych do rozpoczęcia planowania.

W przypadku planowania wyprzedzającego podstawę przejścia dowodzenia przez SACEUR oraz uruchomienia procesu planowania operacyjnego stanowi zatwierdzenie przez Komitet Wojskowy sytuacji do planowania obronnego (*Defence Planning Situation – DPS*). Wstępne wytyczne stanowią zatwierdzenie przez SACEUR priorytety sytuacji planistycznych, które są rekomendowane przez grupę roboczą planowania operacyjnego.

W przypadku planowania reagowania kryzysowego SACEUR otrzymuje oficjalne wskazówki polityczne w formie dyrektywy wstępnej Rady Północnoatlantyckiej (rys. 4.6).



Rys. 4.6. Układ dyrektywy wstępnej

Źródło: GOP 2005, rozdz. 4 aneks B.

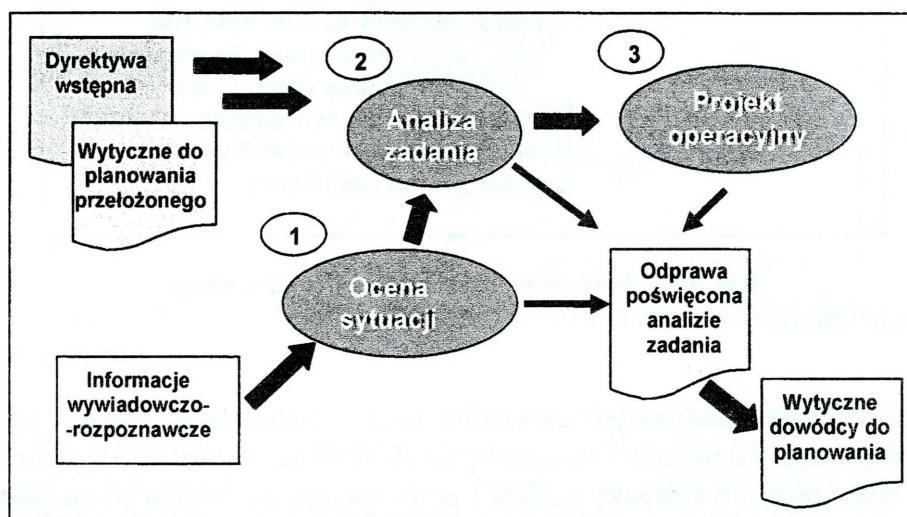
W celu przyspieszenia procesu planowania, dowódca strategiczny może przesłać do dowódcy operacyjnego, a ten do dowódców szczebla taktycznego dyrektywę wstępną lub wstępne wytyczne w formie zarządzenia przygotowawczego (*Warning Order*). Obowiązkiem dowódcy jest uzupełnienie informacji pełnymi *wytycznymi dowódcy do planowania* (CPG) po zakończeniu etapu wstępnego.

4.3.2. Etap II – Początkowy

W tym etapie formalnie rozpoczyna się planowanie na poziomie operacyjnym. Jego celem jest zdefiniowanie, co należy osiągnąć, aby sprostać wytycznym wyższego dowództwa. Inicjuje go wpłynięcie dyrektywy wstępnej Rady Północnoatlantyckiej lub wytycznych do planowania dowódcy strategicznego. Dowódca operacyjny wspierany przez grupę planowania operacyjnego prowadzi ocenę sytuacji, dążąc do uzyskania pełnego zrozumienia podłoża strategicznego, uwarunko-

wań geograficznych, warunków hydrograficznych i meteorologicznych, a przede wszystkim sytuacji przeciwnika w obszarze operacji.

W oparciu o uzyskane dane oficerowie grupy planowania przystępują do szczegółowej analizy zadania przełożonego jego zamiaru (*Intent*) oraz pożądanego stanu końcowego. Analizują również wszystkie zadania wynikające i niewynikające z rozkazu po to, aby precyzyjnie określić zadanie własne–misję oraz pożądaný stan końcowy (rys. 4.7).



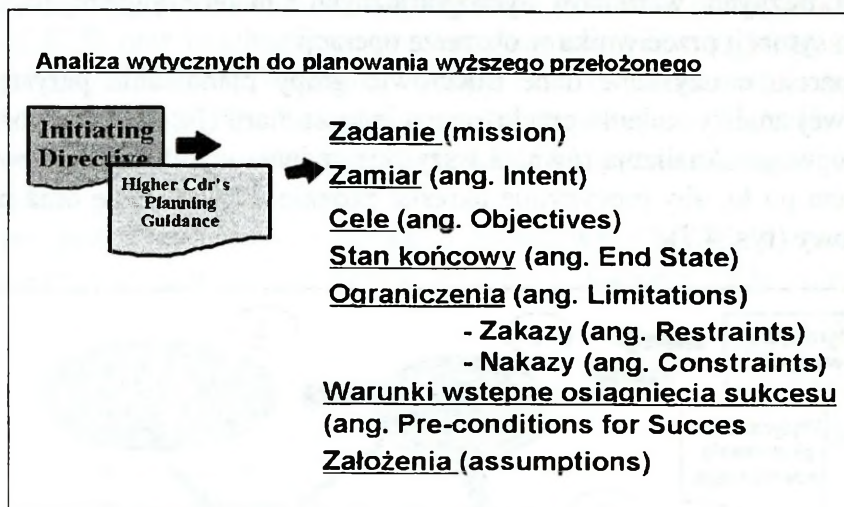
Rys. 4.7. Przebieg etapu początkowego

Źródło: GOP 2005.

Powyższe przedsięwzięcia umożliwiają przystąpienie do opracowywania *projektu operacyjnego* (*Operational Design*), obejmującego takie elementy, jak: środki ciężkości, cele operacyjne własne i przeciwnika, punkty decydujące, możliwe linie operacji itd. Grupa planowania przedstawia wyniki analizy zadania, pomagając dowódcy sformułować wytyczne do planowania (*Commanders Planning Guidance* – CPG).

Etap kończy się wydaniem wytycznych dowódcy do planowania, które dostarczają podległym dowódcom komponentów oraz grupie planowania operacyjnego wskazówek do opracowania koncepcji (rys. 4.8).

W pierwszym rzędzie grupa planowania ocenia ramy czasowe planowania, ujmując w nich również proces generowania sił. Na tej podstawie rekomenduje czynności w poszczególnych etapach planowania oraz przedsięwzięcia zapewniające odpowiedni czas na planowanie i przygotowanie działań na niższych poziomach dowodzenia. Czynności powinny obejmować opracowanie wyróżnionych wcześniej dokumentów, uwzględniać uwagi szczebla nadrzędnego oraz szczebli podrzędnych. Proces planowania reagowania kryzysowego realizowany jest metodą planowania równoległego.



Rys. 4.8. Układ wytycznych dowódcy do planowania

Opracowanie własne.

Ważnym zagadnieniem jest określenie zakresu planowania, jaki jest wymagany do rozpoczęcia działania początkowych sił wejścia (*Initial entry forces*) oraz działań stwarzających warunki wejścia i przystąpienia do działań siłom głównym. Grupa planowania operacyjnego rekomenduje dostosowanie procesu planowania operacyjnego do wymogów wynikających z ograniczeń czasowych.

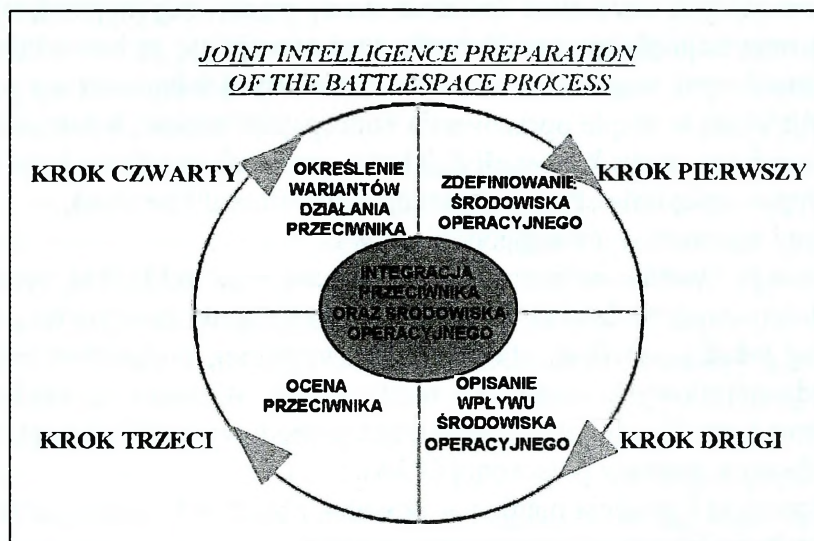
Po zapoznaniu z sytuacją ogólną oraz zrozumieniu roli i miejsca w przyszłych działaniach dowódca wydaje zarządzenie przygotowawcze (*Warning Order*).

Umożliwia to podwładnym rozpoczęcie procesu planowania, w tym przedsięwzięć dotyczących przyszłego przegrupowania i rozmieszczenia sił. Treści zarządzenia przygotowawczego powinny zapewnić informacji dotyczących charakteru zadania oraz możliwości przegrupowania i rozmieszczenia sił.

Kolejnym krokiem jest ocena sytuacji, w ramach której uzyskuje się pełną znajomość sytuacji oraz zrozumienie roli czynników mających prawdopodobny wpływ na działania militarne w obszarze operacji połączonej (*Joint Operations Area*) oraz określonym obszarze zainteresowania (*Area of Interest*). Połączone elementy wywiadowczo-rozpoznawcze (*Joint Intelligence Organisations*), realizują przedsięwzięcia połączonego informacyjnego przygotowania przestrzeni walki (*Joint Intelligence Preparation of the Battlespace – JIPB*) – rys. 4.9.

Wyniki tych działań zasilają w sposób ciągły i nieprzerwany proces oceny sytuacji, dostarczając przygotowane szacunki i oceny oraz inne produkty wywiadowczo-rozpoznawcze wspierające proces podejmowania decyzji.

Do prowadzenia ocen wykorzystuje się strategiczne oceny wojskowe (SMA), dyrektywę wstępną oraz wytyczne dowódcy do planowania, poruszając następujące kwestie:



Rys. 4.9. Połączone Informacyjne przygotowanie przestrzeni walki JIPB

Źródło: JP 2-01.3, 2000.

1. Tło strategiczne – obejmuje wpływ czynników historycznych, politycznych, militarnych, ekonomicznych oraz socjalnych na sytuację bieżącą oraz potencjalne implikacje na działania militarne Sojuszu. W tym obszarze należy również rozpatrzyć implikacje prawa narodowego i międzynarodowego.

2. Warunki geograficzne – jest to część oceny JIPB, która obejmuje analizę prawdopodobnego wpływu warunków terenowych i infrastruktury na działania militarne.

3. Warunki meteorologiczne, oceanograficzne (METOC) oraz hydrograficzne. Oceny z tego obszaru wchodzi również w część JIPB. Obejmują analizy prawdopodobnego skutku i wpływu warunków atmosferycznych, pogody, klimatu oraz warunków nawodnych i podwodnych wpływających na prowadzenie działań militarnych.

4. Warunki medyczne – ta część obejmuje ocenę chorób występujących w regionie, jakości oraz zdatności do wykorzystania źródeł wody, zagrożeń środowiskowych i przemysłowych oraz innych czynników medycznych mogących mieć wpływ na funkcjonowanie wojsk.

5. Sytuacja sił (wojsk) przeciwnika (OPFOR). Jest to zasadnicza część JIPB, która dostarcza dokładnych informacji wywiadowczo-rozpoznawczych w formie pisemnej i oleat obejmujących kwestie:

- a) order of Battle – aktualnego rozmieszczenia i dyspozycyjności sił,
- b) celów strategicznych i pożądanego stanu końcowego,
- c) możliwości i potencjału oraz ograniczeń (silnych i słabych strony),
- d) środka ciężkości oraz punktów decydujących,
- e) celów wysokiej wartości (*High Value Targets* – HVT),
- f) prawdopodobnego zamiaru (biorąc pod uwagę treści doktrynalne),

g) potencjalnych wariantów działania strony przeciwnej (najbardziej prawdopodobnych oraz najmniejbezpiecznych). Opracowuje się je bez odniesienia do własnych, możliwych wariantów działania. Warianty działania strony przeciwnej są uszczegóławiane w etapie opracowania koncepcji (*Concept Development Stage*) i powinny zawierać: zarys koncepcji działania, graficzne przedstawienie koncepcji (szkic), ugrupowanie, linię czasową operacji (*Operational Timeline*),

h) ocen i szacunków prawdopodobieństwa.

6. Sytuacja cywilno-militarna ocenia obecną oraz zakładaną sytuację oraz prawdopodobny wpływ działań wojskowych na środowisko cywilne. Obejmuje stan lokalnej władzy cywilnej, stabilności wewnętrznej, podmiotów niepaństwowych, międzynarodowych mandatów politycznych. Ważnym zagadnieniem jest ocena struktur i możliwości organizacji międzynarodowych (IO) i pozarządowych (NGO) w obszarze operacji połączonej (JOA).

7. Informacja i sytuacja mediów – powinna obejmować ocenę zakresu i możliwości kształtowania sytuacji poprzez udostępnienie i użycie informacji, jak również określać status mediów w JOA.

Przegląd wytycznych przełożonego

Pierwszym krokiem w analizie zadania jest pełne zrozumienie wytycznych przełożonego do planowania. Potwierdzenie zrozumienia wytycznych uzyskuje się w wyniku dyskusji prowadzonych przez przełożonego z podległymi dowódcami. Jest to bardzo ważny element, który gwarantuje, że planowanie realizowane przez podległych dowódców będzie zgodne i spójne z celami i zamiarami przełożonego. Spośród wytycznych przełożonego do planowania należy zrozumieć:

a) misja – sprecyzowane zadanie własne (*Mission statement*) przełożonego, pomaga zrozumieć jego zadania zasadnicze (*Essential tasks*), cel działania (*Purpose*) oraz określić zadania dla podległych dowódców (*tasks*);

b) zamiar (*Intent*) – jest wyrażeniem przez przełożonego ogólnego celu operacji oraz tego, co powinno zostać osiągnięte. Określa w sposób ogólny metodę, przy pomocy której dowódca zamierza osiągnąć swój cel, włączając w to poziom akceptowalnego ryzyka, jak również warunki, które powinny wystąpić (być spełnione) po osiągnięciu stanu końcowego;

c) cele (*Objectives*) – wskazane przez przełożonego ustalają cel operacji oraz to, co należy osiągnąć w ramach wyznaczonego obszaru operacji (*Area of Operation* – AOO);

d) stan końcowy (*End State*) wyrażony przez przełożonego opisuje sytuację, która musi zaistnieć w momencie zakończenia operacji na warunkach korzystnych. Jeśli jest zbyt ogólny, dowódca może go uszczegółowić poprzez określenie kryteriów sukcesu (*Criteria of Success*), które wskazują czy i kiedy cel został osiągnięty;

e) ograniczenia (*Limitations*) dotyczą wszelkich ograniczeń politycznych zawartych w dyrektywie wstępnej Rady Północnoatlantyckiej, jak również ograniczenia militarne, zidentyfikowane przez dowództwa poziomu strategicznego i operacyjnego. W celu usprawnienia i ukierunkowania zakresu planowania, wyższy dowódca może również ustalić ograniczenia w planowaniu;

Ograniczenia obejmują:

(1) Ograniczenia w formie zakazu (*Restraints*) ustalają, co może być zrealizowane. Przykładem ograniczenia może być: *zabronione jest prowadzenie ofensywnych działań wyprzedzających*,

(2) Ograniczenia w formie nakazu (*Constraints*), narzucają określone obowiązki, które muszą zostać zrealizowane. Przykładem tego rodzaju ograniczeń nałożonych przez przełożonego może być: *przeciwuderzenie musi być wyprowadzone przed 17 listopada XX*;

f) warunki wstępne osiągnięcia sukcesu (*Pre-conditions for Success*). Ważne jest zidentyfikowanie warunków, które są poza kontrolą dowódcy, lecz uważane są za zasadnicze, bez których operacja nie może być przeprowadzona pomyślnie. Klasycznym przykładem warunków wstępnych osiągnięcia sukcesu jest jedność dowodzenia, która zależy od przekazania przez poszczególne państwa adekwatnych zależności (relacji) dowództwom strategicznym i operacyjnym do kierowania i dowodzenia operacją, bez których zadanie–misja nie może zostać w pełni zrealizowana bez ponoszenia dużego ryzyka.

Analiza zadania własnego–misji

Celem analizy zadania własnego–misji (*Mission Analysis*) jest jasne zdefiniowanie, co musi zostać osiągnięte, biorąc pod uwagę wytyczne przełożonego. Wymaga to gruntownej analizy zadań, które należy zrealizować, aby został osiągnięty cel przełożonego.

A. Analiza zadań (*Task analysis*) obejmuje analizę zadań ujętych w dyrektywie wstępnej oraz wytycznych przełożonego do planowania. Zadania te są dalej uszczegóławiane przy wyborze wariantu działania i zawarte w koncepcji operacji (CONOPS) oraz głównej części planu. Mogą mieć formę zadań ujętych w rozkazie (*Assigned Tasks*) lub zadań wynikowych (*Implied Tasks*):

(1) zadania ujęte w rozkazie (*Assigned Tasks*) są zadaniami ściśle wyznaczonymi przez przełożonego podległym dowódcom. Ujęte są w wytycznych dowódcy do planowania, aby ukierunkować analizę misji. Po wyborze określonego wariantu działania mogą zostać uszczegółowione;

(2) zadania wynikowe (*Implied*) to zadania, które nie są ujęte w rozkazie lub wytycznych przełożonego, ale wynikają pośrednio z treści tych dokumentów oraz wniosków z analizy sytuacji. Przy ich definiowaniu należy przestrzegać zasady „Avoid motherhood and obvious tasks”, co można rozumieć „nie określaj zadań oczywistych wynikających z zakresu kompetencji”;

(3) lista zadań NATO (*The NATO Task List – NTL*) dyrektywa BI-SC 80-90²² jest katalogiem typowych zadań dowództw NATO dla szczebli: strategicznego, operacyjnego i taktycznego, pokazującym relacje zachodzące między zadaniami realizowanymi na różnych poziomach dowodzenia. Lista zadań może być użytecznym narzędziem do identyfikowania zadań wynikowych. Należy jednak unikać

²² BI-SC Directive 80-90 Joint Command and Control within the NATO Command Structure.

prostego kopiowania listy, gdyż można nieumyślnie obciążyć proces planowania szablonem rutynowych zadań, których wygenerowanie należy do zasadniczych funkcji dowództwa;

(4) zadania zasadnicze (*Mission essential task*) po analizie misji dowódca powinien zgodnie z dyrektywą BI-SC 80-90 zidentyfikować te zadania, które uważa jako zasadnicze do osiągnięcia celów, które zostały mu wyznaczone. Określenie zadań zasadniczych umożliwia dowódcy oraz sztabowi i podległym dowództwom ukierunkować późniejsze wysiłki planistyczne.

B. Analiza kluczowych czynników, w ramach której analizuje się zasadnicze aspekty sił, czasu i przestrzeni, jak również kwestii cywilnych oraz środowiska informacyjnego. W ich wyniku powinny zostać zidentyfikowane cele cząstkowe, które należy osiągnąć w obszarze operacji i ich kryteria osiągnięcia. Dalsze analizy w trakcie opracowywania koncepcji operacji (CONOPS) skupiają się na wyborze najlepszego sposobu realizacji zadań i na aspektach mających bezpośredni wpływ na zakończenie analizy misji i opracowanie projektu operacyjnego:

(1) czynniki – w czasie oceny sytuacji (*Estimate of Situation*), sztab identyfikuje czynniki, które będą miały znaczący wpływ na prowadzenie operacji w wyznaczonym obszarze. Analiza czynników powinna doprowadzić do serii wniosków, dotyczących wymagań przyszłej operacji;

(2) założenia planistyczne (*Planning Assumptions*) analiza kluczowych czynników może odślonić braki w obszarze posiadanych informacji. Aby móc kontynuować proces planowania, niezbędne jest przyjęcie określonych założeń. Zastępują one informacje, których jeszcze sztab nie posiada, lecz, bez których planowanie nie może być kontynuowane. Przyjęte założenia muszą budzić zaufanie, tzn. być realistyczne:

(a) nie można przyjmować założeń, które dyskwalifikują możliwości lub zakładane intencje przeciwnika. Nie można zmieniać lub pomijać aspektów stanowiących poważne wyzwanie w zaistniałej sytuacji lub z góry przyjmować sukces sił własnych,

(b) w momencie przyjęcia założeń należy je ująć w dokumentach planistycznych, na bieżąco aktualizować, modyfikować i sprawdzać. Przyjęte założenia są traktowane jako fakt stanowiąc podstawę do formułowania wniosków,

(c) założenia mają zastosowanie w całym okresie opracowywania planu do czasu ich zweryfikowania lub odrzucenia;

(3) wnioski (*Deductions*) powinny być zwarte, istotne, wyrażone w formie bloków informacyjnych i logicznie prowadzić do konkluzji. Niezbędne jest korygowanie pewnych wniosków przy pojawieniu się nowych aspektów analizy;

(4) konkluzje (*Conclusions*) muszą zawierać istotne treści, mieć związek i być użyteczne w określaniu wymogów militarnych i specyficznych warunków działań, które należy ustanowić w odniesieniu do sił, czasu i przestrzeni.

Przykład:

(a) *czynnik – ograniczona przepustowość portów morskich wylądunku (Seaport of Debarkation – SPOD).*

(b) założenie – w przypadku braku przepustowości, państwo gospodarz (Host Nation – HN) musi przygotować porty morskie, które byłyby dostępne do wsparcia operacji.

(c) wnioski:

1. Zidentyfikowane porty nie spełniają wymogu szybkiego rozmieszczenia dużej ilości sił wyposażonych w ciężki sprzęt,

2. Będzie potrzebna dodatkowa liczba portów lub należy zwiększyć pojemność portów lub dłuższy czas rozmieszczania sił,

3. Będzie potrzebny czas oraz siły i środki niezbędne do zwiększenia pojemności istniejących portów.

(d) konkluzje – należy wcześniej rozpocząć rozmieszczanie sił pozwalających zwiększyć pojemności SPOD. Preferowane jest wykorzystanie transportu powietrznego do utrzymania właściwego tempa narastania sił w obszarze operacji.

C. Zadanie własne–misja (Mission statement) wynika z analizy zadania. Formuluje się je w celu jasnego, zwięzłego i precyzyjnego stwierdzenia, „kto” będzie prowadził operację, „co” należy zrealizować oraz „kiedy, gdzie i dlaczego” operacja będzie prowadzona. Sprecyzowana misja nie stwierdza, w jaki sposób operacja będzie prowadzona. Jest to przegląd wskazujący, że zostały zidentyfikowane zasadnicze zadania, które są wymagane do osiągnięcia celów i stanu końcowego sprecyzowanych przez przełożonego. Układ sprecyzowanego zadania własnego może się różnić w zależności od sytuacji.

Przykład:

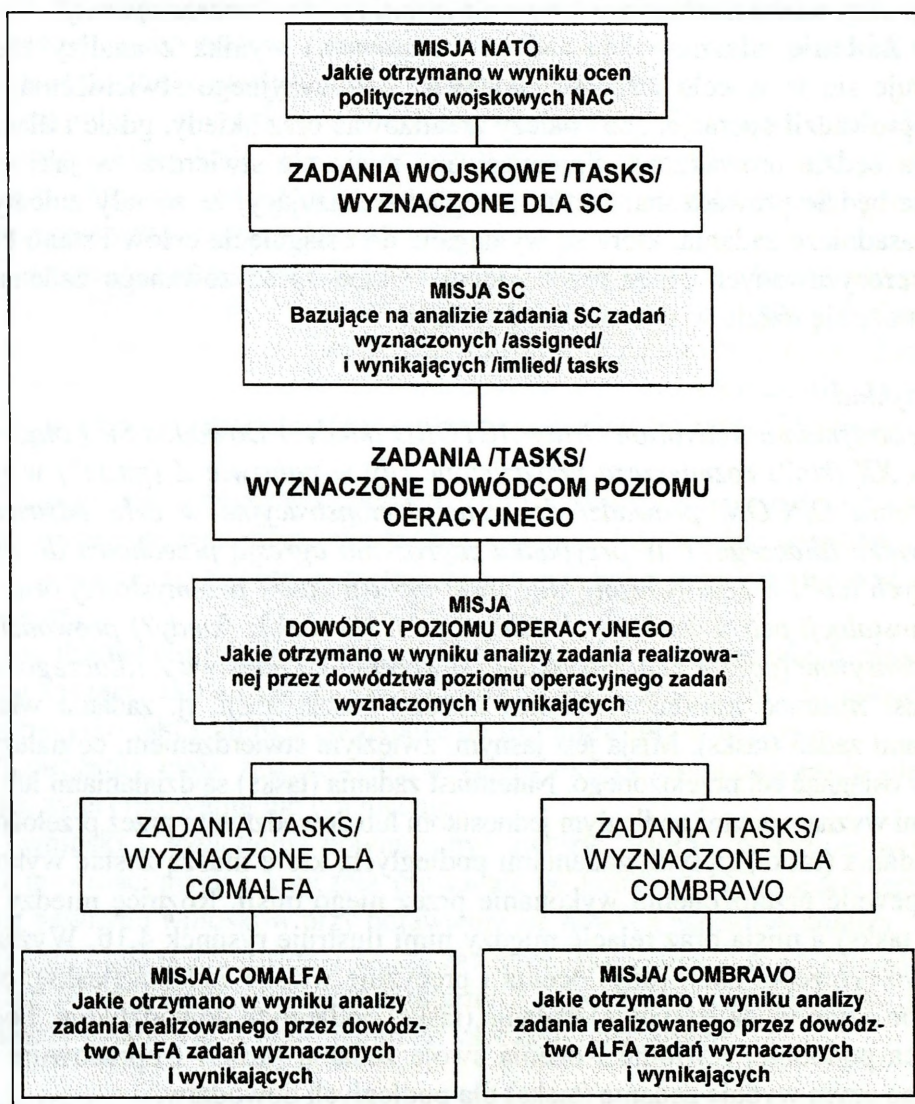
Po otrzymaniu Activation Order ACTORD (kiedy?) Dowódca Sił Połączonych Sojuszu XX (kto?) rozmieszcza przydzielone siły w państwie Z (gdzie?) w relacji dowodzenia OPCON, prowadzi działania demonstracyjne w celu odstraszenia przeciwnika (dlaczego?). W przypadku zagrożenia agresją przechodzi do działań obronnych (co?) w celu ochrony kluczowej infrastruktury przemysłowej oraz urządzeń i instalacji petrochemicznych (dlaczego?). Na rozkaz (kiedy?) prowadzi działania ofensywne (co?) w celu odzyskania suwerenności państwa Z (dlaczego?).

Musi zaistnieć zasadnicza różnica między treścią misji, tj. zadania własnego a treściami zadań (tasks). Misja jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem, co należy zrobić, aby osiągnąć cel przełożonego. Natomiast zadania (tasks) są działaniami lub czynnościami wyznaczonymi podległym jednostkom lub dowództwom przez przełożonego.

Zadania (tasks) są tymi zadaniami podległych, które muszą zostać wykonane, aby zapewnić przełożonemu wykonanie przez niego misji. Różnicę między zadaniami (tasks) a misją oraz relacje między nimi ilustruje rysunek 4.10. Wyższe dowództwo (szczebel nadrzędny) ocenia i precyzuje własne zadania (tasks), określa misję, po czym wydaje (stawia) zadania (tasks) podległym dowództwom. Podległy dowódca podobnie, rewiduje i ocenia swoje zadania (tasks) i opracowuje swoją misję, po czym wydaje zadania (tasks) dla podległych dowództw.

Kolejnym krokiem procesu planowania jest prowadzenie analiz operacyjnych oraz opracowanie projektu operacyjnego. Proces analiz w tym etapie powinien skupić się na:

- a) stanie końcowym (*End State*) – przełożonego,
- b) celach (*Objectives*) – przełożonego,
- c) środkach ciężkości (*Centres of Gravity*),
- d) krytycznych możliwościach oraz wrażliwych stronach (*Critical Capabilities and Vulnerabilities*),
- e) punktach decydujących (*Decisive Points*),
- f) podejściu pośrednim i bezpośrednim (*Direct and Indirect Approach*),
- g) celach operacyjnych (*Operational Objectives*) – własny poziom,
- h) kryteriach osiągnięcia sukcesu (*Criteria for Success*),
- i) liniach operacyjnych (*Lines of operation*),
- j) głównych działaniach alternatywnych (*Branches*) oraz następstwach (*Sequels*), jeśli do tej pory zostały zidentyfikowane.



Rys. 4.10. Relacje pomiędzy zadaniami typu tasks a misją

Źródło: GOP 2005.

Krytyczne potrzeby informacyjne dowódcy

Krytyczne potrzeby informacyjne *dowódcy* (*Commander's Critical Information Requirements – CCIR*) skupiają wysiłki sztabu oraz podległych dowództw na zbieraniu i uzupełnianiu informacji, ich rozpowszechnianiu oraz synchronizowaniu określonych działań. Odgrywają również ważną rolę w przydziale sił i środków, pomocy sztabowi w rekomendowaniu i ukierunkowaniu przygotowywanych informacji oraz odpraw potrzebnych grupie dowódcy. Analiza kluczowych czynników wskazuje na te braki w informacji, które należy uzupełnić, gdyż mają one zasadniczy wpływ na proces planowania oraz podjęcie decyzji przez dowódcę. Decyzja bowiem nie może opierać się w większości na przyjętych wcześniej założeniach. Grupa planowania operacyjnego zarządza w odpowiedni sposób zdobywaniem informacji, poprzez zwracanie się o potrzeby do wyższego dowództwa lub innych agencji/organizacji w tzw. *wniosku o informacje* (*Request for Information*).

Krytyczne potrzeby informacyjne dowódcy dzielą się na trzy kategorie.

1. Priorytetowe potrzeby informacyjne (*Priority Intelligence Requirements – PIRs*) są potrzebami informacyjnymi, na które dowódca posiada przewidywane i sprecyzowane priorytety dotyczące planowania i podejmowania decyzji. Dla przykładu są to zamiary przeciwnika oraz oceny i szacunki jego możliwości operacyjnych. Ze względu na ich wagę i wpływ na podjęcie decyzji, co do najlepszego wariantu działania, pytaniom tym nadano miano priorytetów informacyjnych dowódcy.

a) określone potrzeby informacyjne (*Specific Intelligence Requirements – SIRs*). Po opracowaniu przez sztab zestawu *priorytetowych potrzeb informacyjnych* (PIR) dzieli się je na *określone potrzeby informacyjne* (SIRs) lub *wymagane potrzeby informacyjne*, które tworzą PIRs w aktualnych uwarunkowaniach.

Przykład: (PIR) w operacji reagowania kryzysowego „w jaki sposób utrzymać bezpieczne, spokojne i pewne środowisko” mogłoby brzmieć „jakimi działaniami grupy/organizacje pozamilitarne mogą zakłócać lub utrudniać prowadzenie operacji?”

b) zasadnicze elementy informacyjne (*Essential Elements of Information – EEI*). Gdy *priorytetowe potrzeby informacyjne* (PIRs) są skonfigurowane z *określonych potrzeb informacyjnych* (SIRs), te drugie są następnie dzielone na *zasadnicze elementy informacyjne* (EEI), które są szczegółowymi informacjami niezbędnymi do dania pełnej odpowiedzi do powiązanych z nimi SIR. W nawiązaniu do wcześniejszego przykładu dla każdej grupy *zasadniczych elementów informacyjnych* (EEI) mogą dotyczyć: celów, przywództwa, członkostwa, procedur, rejonu działania i powiązań.

2. Zasadnicze elementy informacji własnych (*Essential Elements of Friendly Informations – EEFIs*) są informacjami dotyczącymi własnych sił, których dowódca nie chce dopuścić do ujawnienia przeciwnikowi. Są to kluczowe pytania, w przypadku których istnieje prawdopodobieństwo, że systemy wywiadowcze i rozpoznawcze przeciwnika będą próbowały osiągnąć informacje. Mogą dotyczyć określonych zamiarów, możliwości oraz działań krytycznych z punktu widzenia osiągnięcia przez przeciwnika zakładanych zadań własnych.

3. Potrzeby informacyjne własnych sił (*Friendly Forces Information Requirements – FRIRs*) są informacjami, które musi wiedzieć dowódca na temat własnych wojsk. Mogą mieć wpływ na możliwości wykonania misji przez dowódcę. Dotyczą kwestii stanu osobowego, sprawności i poziomu utrzymania sprzętu, dostaw amunicji, paliwa i surowców pokrewnych, wyposażenia oraz umiejętności i doświadczenia dowództwa i sztabu w zakresie dowodzenia, tj. planowania i kierowania działaniami.

System reagowania kryzysowego NATO (NCRS). W ramach początkowego etapu planowania identyfikowane są działania wymagające podjęcia wcześniejszych kroków, które w zależności od czasu zapewniają gotowość sił wojskowych i cywilnych Sojuszu.

Mając na uwadze osiągnięcie wymaganego stopnia gotowości w określonej sytuacji, *system reagowania kryzysowego (NCRS)* ustala procedury dotyczące koordynowania szerokiego zakresu *narzędzi reagowania kryzysowego (Crisis Response Measures – CRM)*. Przyjmują one formę wniosku do państw oraz agencji, jak również ustalają kierunek działania JFC/HQ. Dowódca strategiczny SACEUR oraz grupy planowania operacyjnego podległych dowództw w etapie początkowym planowania muszą zidentyfikować potrzeby w stosunku do określonych opcji reagowania i włączyć je w OPLAN. Sztaby muszą rozważyć potrzebę tych narzędzi w każdym z funkcjonalnych obszarów NCRS.

Wstępne szacunki sił są opracowywane w trakcie definiowania zasadniczych zadań identyfikowanych w czasie analizy misji tzw. „wojska – do – zadań” (*troops to task*). Szacunki te uaktualniają oceny sił, które zostały wcześniej opracowane w ramach ocen wojskowych prowadzonych przez SACEUR. Następnie zostają porównane z wytycznymi do planowania sił, w szczególności z ograniczeniami ustalonymi na poziomie polityczno-wojskowym, jak również ocenami realizowanymi w ramach *Przeglądu Wymagań Obronnych (DRR)*.

Otrzymane oceny w dalszym etapie opracowania koncepcji operacji (CONOPS) są stale uaktualniane. Mimo to, aktualny ich stan umożliwia skierowanie przez SACEUR nieformalnych zapytań do państw dotyczących dostępności potencjalnych sił przewidzianych przez nich do udziału w operacji.

Odprawa poświęcona analizie misji (*Mission Analysis Briefing*). Celem tej odprawy jest przedstawienie dowódcy wyników z oceny sytuacji, analizy zadania, sprecyzowanego zadania własnego–misji, projektu operacyjnego, jak również uszczegółowienie proponowanych wytycznych dowódcy do planowania.

W czasie odprawy dowódca oraz grupa planowania przedstawiają swoje wnioski z dotychczasowych analiz oraz formułują wspólnie wytyczne dowódcy do opracowania koncepcji operacji. Wytyczne dowódcy określają jego zamiar działania oraz określają wstępne ramy własnych, możliwych wariantów działania.

W oparciu o treści odprawy oraz dodatkowych wytycznych sztab finalizuje opracowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Wytyczne dowódcy do planowania są wynikiem początkowego etapu planowania. Jest to formalny dokument, który służy prowadzeniu dalszego planowania

przez sztab oraz inicjuje i „prowadzi – ukierunkowuje” proces planowania realizowany przez podległe dowództwa. Wytyczne dowódcy obejmują trzy zasadnicze elementy, tj. zakładany stan końcowy, sprecyzowane zadanie własne–misję oraz zamiar (*Intent*).

Wstępny zamiar dowódcy (*Initial Intent*) odzwierciedla podejście dowódcy dotyczące prowadzenia operacji w odniesieniu do jej celu oraz zasadniczych warunków, które muszą być zrealizowane w punktach decydujących w celu osiągnięcia wymaganego stanu końcowego. Dowódca może wyrazić swoją ocenę dotyczącą zamiaru działania przeciwnika oraz poziomu i charakteru ryzyka w czasie operacji, jak również wskazać określone warianty działań, które mają być opracowane bądź wykluczone.

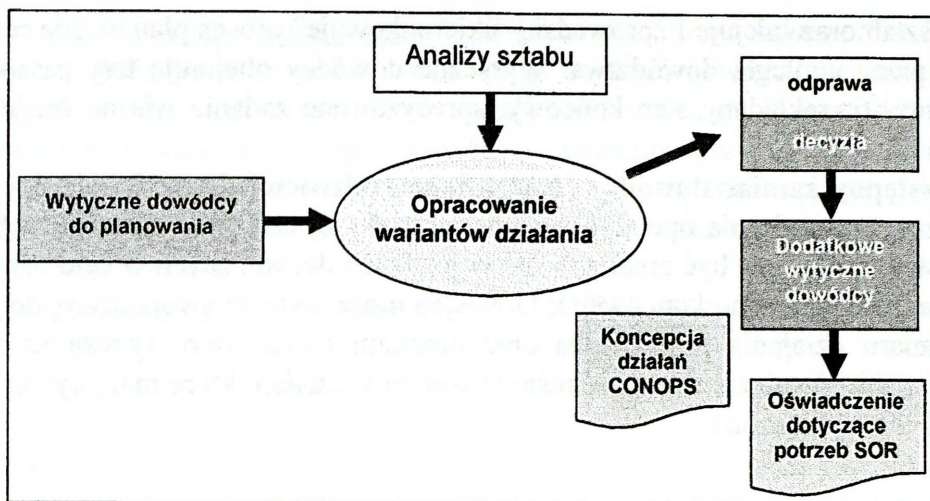
4.3.4. Etap III – Opracowanie koncepcji operacji CONOPS

Celem etapu opracowania koncepcji (*Concept Development*) jest określenie, najbardziej efektywnego i wydajnego sposobu przeprowadzenia operacji w celu wykonania misji. Opracowanie koncepcji rozpoczyna się przeglądem wytycznych dowódcy do planowania, jako podstawy do dalszych analiz i opracowania wariantów działania wojsk własnych prowadzonych przez sztab.

Warianty są początkowo opisane w sposób ogólny i poddane testom zasadności i wykonalności. Najczęściej stosowaną metodą przy rozpatrywaniu tych kwestii jest tzw. burza mózgów. Powstałe w ten sposób ogólne warianty są następnie dopracowywane i uszczegóławiane w toku prowadzonych dalszych analiz, gry wojennej oraz ocen przez podległych dowódców w ramach planowania równoległego. Rezultat analiz prowadzonych przez sztab oraz porównywania różniących się wariantów działania, prezentowany jest wraz z rekomendacją dla dowódcy na odprawie decyzyjnej (*Decision Briefing*).

Na podstawie decyzji (wyboru wariantu) oraz dalszych wytycznych dowódcy, sztab dopracowuje wybrany wariant działania, który staje się koncepcją operacji (CONOPS). Na jego podstawie opracowuje również *oświadczenie dotyczące potrzeb* (SOR). Oba dokumenty stanowią końcowe produkty tego etapu planowania, który obejmuje kroki przedstawione na rysunku 4.11.

Grupa planowania operacyjnego rozpoczyna opracowanie CONOPS od przeglądu wytycznych dowódcy do planowania. Szczególną uwagę należy poświęcić zamiarowi dowódcy, zadaniom zasadniczym, czynnikom operacyjnym, projektowi operacyjnemu, jak również wytycznym dotyczącym wariantów działania strony przeciwnej oraz własnych wariantów działania i akceptowalnego poziomu ryzyka.



Rys. 4.11. Etap opracowania koncepcji

Źródło: GOP 2005.

Analiza czynników wpływających na opracowanie wariantów działania

Jest kontynuacją ocen prowadzonych przez sztab w czasie etapu początkowego. Bazując na jasnym zrozumieniu zasadniczych zadań „co”, grupa planowania operacyjnego koncentruje wysiłki na zidentyfikowaniu czynników umożliwiających uzyskanie najbardziej korzystnych warunków. Wymaga to szczegółowego rozpatrzenia czynników czasu, przestrzeni i sił w zakładanej operacji, jak również ocenę potrzeb w innych obszarach funkcjonalnych ważnych z punktu widzenia realizacji zasadniczych zadań. Oceny sztabu opracowywane są w zgodzie z wytycznymi do planowania z różnych obszarów funkcjonalnych i obejmują:

- a) wywiad i rozpoznanie – oceny te dostarczają danych dotyczących sytuacji w aspekcie opracowania i oceny wariantów działania przeciwnika;
- b) działania – oceny działań szacują prawdopodobne skutki manewru operacyjnego oraz wykorzystania możliwości sił w zakresie stosowania środków śmiertelnych i nieśmiertelnych w tworzeniu warunków potrzebnych do prowadzenia operacji, jak również możliwości dowodzenia i kierowania operacją oraz zapewnienia ochrony wojsk;
- c) logistyka – oceny logistyczne dostarczają szacunków wymaganego zakresu wsparcia logistycznego dla określonych działań wojskowych, jak również rzeczywiste i potencjalne możliwości wsparcia;
- d) przerzut (*Movement*) – ocenia możliwości przerzutu, dostępność infrastruktury oraz możliwych środków transportu strategicznego w stosunku do potrzeb rozmieszczenia;
- e) systemy łączności i informacyjne (CIS) – ich oceny dostarczają wiadomości dotyczące potrzeb wsparcia operacji w stosunku do posiadanych środków oraz prawdopodobnych środków w obszarze operacji;

f) współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) – dostarcza ocen dotyczących prawdopodobnego wpływu środowiska cywilnego na działania wojsk, jak również potencjalnych konsekwencji i skutków działań wojskowych na środowisko cywilne.

Wspólne potrzeby

W wyniku dalszych ocen sztab powinien dojść do logicznych konkluzji dotyczących wymaganych oraz alternatywnych możliwości operacyjnych, jak również opcji ich wykorzystania w czasie i przestrzeni. Rezultaty ocen i szacunków ułatwiają opracowanie wariantów działania poprzez określenie:

- wspólnych potrzeb – zwykle będą dotyczyć sytuacji, w których zasadnicze zadania można realizować tylko w jeden ściśle określony sposób przy wykorzystaniu podobnych możliwości. W rezultacie będą one wspólne dla wszystkich wariantów działania;

- opcji i alternatyw – w większości przypadków zwykle istnieje więcej sposobów realizacji zasadniczych zadań lub wypełnienia wymagań odnośnie możliwości ich wykonania. W celu opracowania wariantu można łączyć różne opcje. W przypadku wzajemnego ich wykluczania, np. z powodu ograniczeń dotyczących czasu, przestrzeni lub sił mogą tworzyć alternatywne warianty działania.

Opracowanie wariantów działania

Warianty działania w połączeniu z wytycznymi dowódcy do planowania opisują metody (sposoby) realizowania zadań zasadniczych (*essential tasks*), wyodrębnionych z zadania własnego–misji. Wprowadzają w życie projekt operacyjny, opisując w jaki sposób stworzyć warunki w punktach decydujących, w celu zdominowania środków ciężkości przeciwnika, jednocześnie ochraniając własne środki ciężkości. Praca nad wariantami rozpoczyna się od opracowania przez grupę planowania operacyjnego wstępnych (ogólnych) wariantów działania.

A. Wstępne warianty działania – na tym etapie powstają ogólne idee wariantów, które są opatrzone krótkimi opisami i schematami. Należy dążyć do rozważenia jak największej ich liczby, co daje w perspektywie większą elastyczność w możliwym wykorzystaniu sił oraz sposobie realizacji zadań. Opracowywanie wariantów działania wiąże się z odpowiedzią na następujące pytania:

- (1) Kiedy rozpocznie się operacja/działania i/lub, kiedy musi być zakończona?
- (2) Kto będzie prowadził operację (np. wymagane możliwości i zdolności)?
- (3) Jakie są rozważane sposoby działań wojskowych (np. ofensywne, defensywne, inne)?
- (4) Gdzie będą one prowadzone?
- (5) Dlaczego zamierza się prowadzić operację (np. w celu wprowadzenia porozumień pokojowych)?
- (6) W jaki sposób będzie operacja prowadzona?

Aby osiągnąć dużą efektywność w poszukiwaniu rozwiązań dotyczących sposobu realizacji misji, grupa planowania operacyjnego musi być kreatywna. Zapewnia to dyskusja prowadzona w formie tzw. burzy mózgów, w ramach której ofice-

rowie planujący, przedstawiają i dyskutują nad sposobem wykorzystania sił oraz ich możliwości w realizowaniu zasadniczych zadań oraz zadania własnego–misji. W wyniku burzy mózgów opracowane zostają również wnioski będące wynikiem analizy przedstawianych wariantów, ale jeszcze bez ich oceny.

B. Wstępna ocena możliwości i wykonalności wariantu działania – grupa planowania operacyjnego ocenia każdy z wariantów, biorąc pod uwagę jego praktyczne zastosowanie i pozostawia tylko warianty, które spełniają warunek prawdopodobieństwa powodzenia. Wybrane warianty przechodzą do dalszego opracowania. Ocena prawdopodobieństwa powodzenia obejmuje:

1) odpowiedniość – czy wariant działania zapewni osiągnięcie zasadniczych zadań oraz celu zadania własnego–misji?

2) wykonalność – czy wariant działania jest możliwy do wykonania biorąc pod uwagę dostępny czas, przestrzeń i siły, jak również warunki i efekty/skutki, które muszą zostać osiągnięte?

3) akceptowalność – czy zakładany i uzyskany efekt/skutek wariantu działania w aspekcie spodziewanych kosztów, rozmieszczenia wojsk, użytych zasobów, prawdopodobnych strat w ludziach i sprzęcie oraz poziomu ryzyka jest możliwy do przyjęcia?

4) odrębność – czy wariant działania w sposób zasadniczy różni się od innych rozważanych wariantów działania i daje się porównać w kwestiach różnic dotyczących wad i zalet?

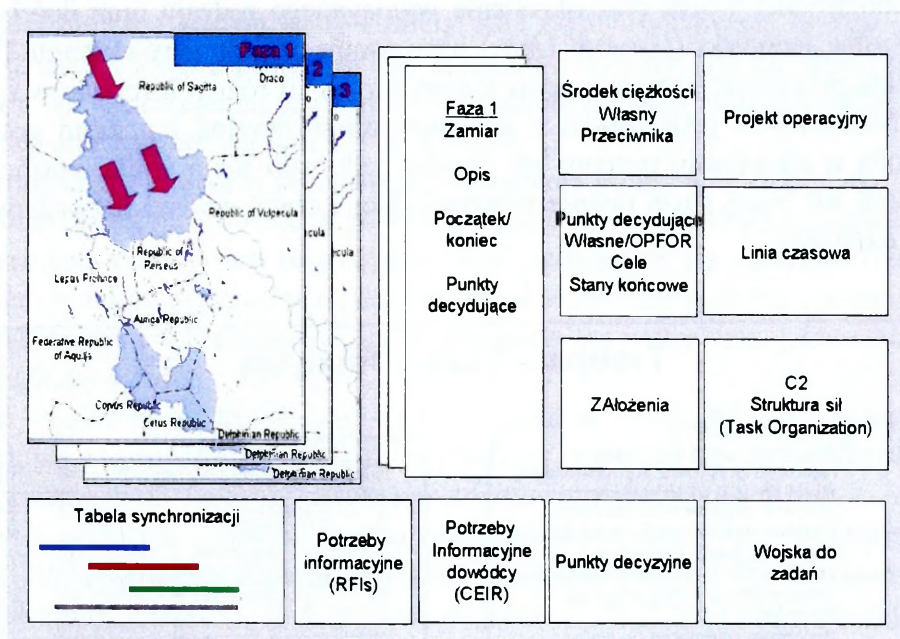
5) kompletność – czy wariant działania zawiera rozwiązanie wszystkich kwestii. Czy odpowiada na pytania: kiedy, kto, co, dlaczego i w jaki sposób?

W trakcie tych czynności dowódca jest informowany o wynikach prac i posiada kompetencje dotyczące udzielania grupie planowania operacyjnego kolejnych wskazówek i wytycznych mających na celu odrzucenie, korygowanie lub dodanie nowych opcji.

Grupa planowania operacyjnego organizuje również odprawy informacyjne dla dowódcy (*Update Brief for Commander*), które mają na celu poinformowanie dowódcy o wynikach planowania oraz otrzymanie od niego wytycznych i wskazówek odnośnie rozstrzygnięcia określonych kwestii przy opracowywaniu wariantów działania. Jest to szczególnie ważne w przypadku planowania reagowania kryzysowego, kiedy czas przewidziany na planowanie jest znacznie ograniczony.

C. Udokładnienie (dopracowanie) wariantu działania – po ocenie wariantów i zakwalifikowaniu ich jako wykonalne, grupa planowania operacyjnego przystępuje do ich uszczegółowienia. Dodane zostają informacje o poziomie szczegółowości umożliwiającym prowadzenie dalszych analiz oraz gry wojennej (*War Gaming*).

Bardzo ważną czynnością w tym etapie jest uszczegółowienie analizy, tzw. wojsk do zadań (*Troops to Tasks*), tj. przydziału sił do każdego zasadniczego zadania związanego z wariantem działania. Zasadą jest, że w tym przedsięwzięciu powinni uczestniczyć podwładni. Uszczegółowiony wariant działania zwykle zawiera elementy przedstawione na rysunku 4.12:

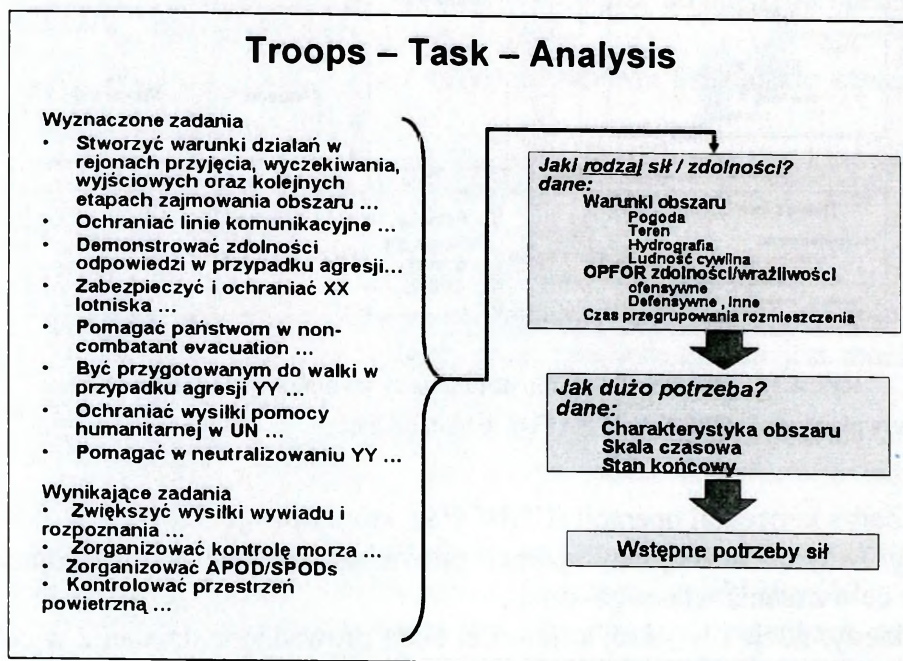


Rys. 4.12. Wariant działania obudowany wymaganymi dokumentami

Źródło: Kurs planowania OPP Szkoła NATO Oberammergau.

1. Zarys koncepcji operacji (CONOPS), która opisuje:
 - a) główny cel każdej fazy operacji prowadzący do realizacji zasadniczych zadań oraz celu zadania własnego – misji,
 - b) kiedy, gdzie i w jakiej kolejności będą prowadzone działania w celu stworzenia oczekiwanych warunków w punktach decydujących,
 - c) główne zadania dla każdego komponentu rodzaju sił, jak również zasadnicze zdolności rodzajów sił potrzebnych w każdej fazie operacji.
 2. Graficzne przedstawienie koncepcji – może być opracowanych jeden lub kilka szkiców na mapie lub w formie oleatu.
 3. Podział sił (*Task Organisation*) – powinien pokazywać przewidywaną strukturę dowodzenia oraz strukturę dowodzenia i sił dwa poziomy niżej, jak również każdą znaczącą zmianę w określonej fazie (w tym relacje dowodzenia).
 4. Operacyjna linia czasowa (*Operational Timeline*) – przedstawia cele i kolejność kluczowych zadań realizowanych przez podległe siły, w każdej fazie operacji włączając inne kluczowe zdarzenia – przedstawia działania własne i strony przeciwnej.
- D. Analiza kwestii wojska do zadań (*Troops to Tasks*) – określa potrzeby dotyczące zdolności sił. Prowadzi się ją w każdym etapie planowania, jednakże szczególnie ważnym i krytycznym jest etap opracowania koncepcji. Najprościej mówiąc, analiza – wojska do zadań – jest gruntownie prowadzonym procesem, mającym na celu zidentyfikowanie zadań (tasks), które muszą zostać zrealizowane, określenie ich skali oraz wszystkich warunków wymagających szczególnych zdol-

ności i możliwości wojsk oraz określenie wymaganego rodzaju oraz ilości sił (rys. 4.13). Ogólne jednostki (*Generic Units*) opracowane na potrzeby systemu TOPFAS dostarczają planistom komplety reprezentatywnych sił różnych rodzajów i wielkości, zdefiniowanych jeśli chodzi o strukturę organizacyjną i poziom gotowości, które służą w określaniu potrzeb sił. Ogólne jednostki mają wiele własności rzeczywistych sił, które służą ocenie wykonalności i efektywności rozważanych wariantów działania.



Rys. 4.13. Analiza wojsk do zadań

Opracowanie własne.

Analiza wariantów działania

Po uszczegółowieniu i dopracowaniu warianty poddawane są szczegółowej analizie, dzięki której sztab upewnia się, co do ich wykonalności, zgodnie z wcześniej przyjętymi kryteriami. Polega to na ich szczegółowym sprawdzeniu z perspektywy wszystkich obszarów funkcjonalnych. Jeżeli czas na to pozwala, każdy własny wariant działania powinien zostać przeanalizowany w ramach gry wojennej z każdym wariantem działania przeciwnika.

Ważną kwestią jest udział w powyższej analizie, a w szczególności w grze wojennej przedstawicieli (oficerów łącznikowych) szczebli podległych. Dzięki temu można uzyskać pełną wiedzę i ocenę w odniesieniu do potrzeb oraz możliwości działania.

Gra wojenna uważana jest jako niezbędny element oceny wartości wariantu działania w stosunku do prawdopodobnych wariantów działania przeciwnika. Tylko dzięki niej możliwe jest zidentyfikowanie i poprawienie występujących niedo-

maga. Zdefiniowane zostają wady i zalety oraz zsynchronizowane działania, aby wariant działania mógł z powodzeniem zapewnić zrealizowanie zasadniczych zadań oraz misji. Gra wojenna pomaga również zidentyfikować potencjalne zagrożenia, ryzyko oraz mogące pojawić się możliwości.

W trakcie gry wojennej możliwe jest wskazanie punktów decyzyjnych (*Decision Points*), w których dowódca powinien podjąć działania, aby nie dopuścić do niekorzystnych sytuacji lub móc wykorzystać nadążające się sytuacje. Częstym wymogiem w takim przypadku jest opracowanie w ramach projektu operacyjnego działań alternatywnych (*branches*) oraz następstw (*sequels*), tzw. *planu alternatywnego (Branch Plan)*.

Jako minimum każdy własny wariant działania powinien być „przegryany” w ramach gry wojennej w stosunku do najbardziej prawdopodobnego (*Most likely*) oraz najgroźniejszego (*Most dangerous*) wariantu strony przeciwnej.

Można wyróżnić trzy możliwości (metody) prowadzenia gry wojennej: gra wojenna według faz (działanie zasadniczych połączonych zgrupowań zadaniowych w stosunku do celów każdej fazy); gra wojenna według punktów decydujących (działanie zasadniczych połączonych sił zadaniowych w punktach decydujących); gra wojenna według odcinków przestrzeni walki (działanie w określonych obszarach przestrzeni walki):

1. Przygotowanie gry wojennej obejmuje:
 - a) określenie pożądaných wyników,
 - b) decyzję co do prowadzonej metody i zakresu gry wojennej,
 - c) zebranie narzędzi do prowadzenia analiz i symulacji,
 - d) przygotowanie właściwego miejsca,
 - e) zorganizowanie zespołów podgrywających siły własne i przeciwnika włączając podległe dowództwa,
 - f) wyznaczenie „sędziów”, ekspertów oraz zapisujących wyniki,
 - g) ustalenie zasad,
 - h) przygotowanie sytuacji operacyjnej.
2. Prowadzenie gry wojennej jest zdeterminowane w większości przez požądane efekty/skutki, wybór metody oraz jej zakres i zwykle obejmuje:
 - a) ustalenie warunków, wprowadzenie w warunki strategiczne i operacyjne wpływające na prowadzenie operacji, włączając w to kwestie polityczne, zagrożenia, środowisko, problematykę cywilną, kwestie informacyjne i media itd.,
 - b) kolejność gry, tzn. rozważanie działania – reakcji – przeciwdziałania przeciwnika, rozpoczynając od założenia strona przeciwna ma inicjatywę,
 - c) ocena prawdopodobnych rezultatów i wyników.
3. Zapisanie rezultatów – obserwowanie i wyciągnięcie wniosków z odbytej gry wojennej zwykle obejmuje:
 - a) wady i zalety,
 - b) braki, słabości, które należy poprawić,
 - c) dodatkowe potrzeby w zakresie możliwości sił i środków,
 - d) potrzeby synchronizacji działań,

- e) znaczące zagrożenia, ryzyko oraz możliwości w zderzeniu z najbardziej możliwym i najgroźniejszym wariantem przeciwnika,
- f) punkty decyzyjne oraz CEIR,
- g) potrzeby planu alternatywnego.

Synchronizacja – w przypadku każdego opracowanego wariantu działania, kluczowe działania podległych sił powinny zostać zsynchronizowane w czasie i przestrzeni zgodnie z koncepcją operacji i przyjętymi jej fazami. Proces ten dostarcza sztabowi dalszych możliwości w ocenie wykonalności każdego wariantu. Synchronizacja może być oceniona w czasie gry wojennej lub stanowić oddzielny krok w procesie planowania. Musi być jednak zakończona jako część procesu analiz. Produktem jest tabela synchronizacji.

Dostępność sił – ostatecznym sprawdzeniem wariantu działania jest określenie, czy dostępne siły są wystarczające na potrzeby operacji, oraz czy posiadają odpowiedni poziom gotowości i wielonarodowości w odniesieniu do przedstawionych wariantów. Założenia dotyczące dostępności oraz gotowości sił powinny być sprawdzone z NATO ORBAT. Może zaistnieć sytuacja, że będziemy dysponować odpowiednią ilością sił, ale stopień gotowości uniemożliwi ich wykorzystanie w ramach zakładanego wariantu. Pomoc w tym przypadku dają odpowiednie stopnie reagowania kryzysowego (*CRM*), które jasno identyfikują możliwości wykorzystania sił do wariantów działania.

Porównanie wariantów działania

Po sprawdzeniu przez sztab wiarygodności wariantów w stosunku do obszarów funkcjonalnych oraz ich oceny w ramach gry wojennej, grupa planowania operacyjnego podsumowuje otrzymane rezultaty i wskazuje wariant najlepszy. Rezultat porównania jest następnie prezentowany dowódcy w formie tabelarycznej na odprawie decyzyjnej. Porównanie powinno w sposób logiczny uzasadniać rekomendację ze strony grupy planowania operacyjnego danego wariantu działania.

A. Porównanie wariantów działania własnych i przeciwnika porównuje stosunek efektywności każdego z własnych wariantów do każdego wariantu przeciwnika, bazując w większości na rezultatach gry wojennej (rys. 4.14).

B. Dowódca w swoich wytycznych do planowania musi określić kryteria do oceny i porównania wariantów działania, bazując na informacjach i propozycjach grupy planowania operacyjnego oraz swoim zamiarze działania. Kryteria te pomagają sztabowi w określeniu, który z opracowanych wariantów działania w najlepszy sposób zapewni realizację zamiaru dowódcy.

C. Porównanie własnych wariantów działania polega na porównaniu zalet i wad każdego z nich w odniesieniu do pozostałych. Podstawą tego etapu są rezultaty ocen i szacunków członków sztabu, jak również wyniki gry wojennej w odniesieniu do kryteriów wskazanych przez dowódcę za najważniejsze (rys. 4.15).

WLASN COA 1	OPFOR COA 1		OPFOR COA 2	
	WADY	ZALETY	WADY	ZALETY
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
WLASN COA 2	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX
	• XXX	• XXX	• XXX	• XXX

Rys. 4.14. Matryca porównawcza wariantów

Źródło: GOP 2005.

Kryteria	Waga	COA 1	COA 2	COA 2	Uwagi
XXX	3	2 / 6	3 / 9	2 / 6	
XXXX	3	2 / 6	3 / 9	1 / 3	
XXX	2	2 / 4	3 / 6	3 / 6	
XXX	1	3 / 3	2 / 6	1 / 1	
XXXX	1	2 / 2	2 / 2	2 / 2	
RAZEM		21	32	17	

Rys. 4.15. Matryca porównawcza własnych wariantów działania

Źródło: GOP 2005.

Wybór wariantu przez dowódcę

Grupa planowania operacyjnego na odprawie decyzyjnej prezentuje dowódcy wykonalne warianty wsparte analizami i wynikami porównania wraz ze swoją rekomendacją. Treści prezentowane na odprawie muszą zapewnić adekwatne informacje, dające możliwość podjęcia decyzji przez dowódcę:

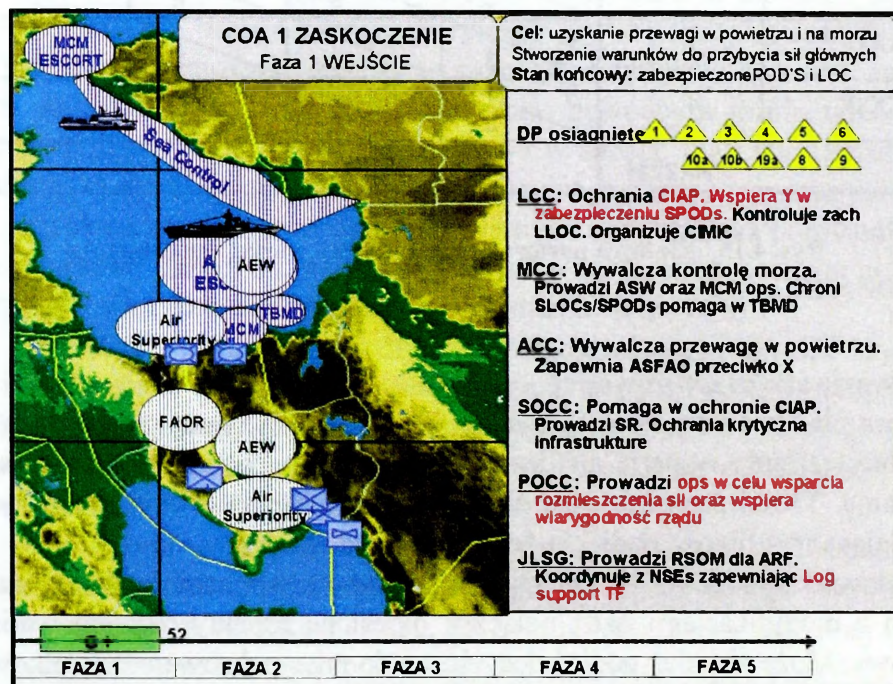
a) dowódca może podjąć decyzję, co do wyboru wariantu działania bez modyfikacji lub z modyfikacjami bądź połączyć określone aspekty różnych wariantów w jeden nowy. Może również podjąć decyzję, co do przeanalizowania dodatkowego wariantu. Daje to możliwość wydania dalszych wytycznych do opracowania CONOPS;

b) w zależności od charakteru wskazówek otrzymanych od dowódcy, może się okazać niezbędne zorganizowanie dodatkowej odprawy decyzyjnej.

Opracowanie koncepcji operacji

Uwzględniając otrzymane wytyczne od dowódcy, sztaby dopracowują wybrany wariant działania, który staje się koncepcją operacji (*Concept of Operations – CONOPS*). Stanowi on jasne i zwarte przedstawienie tego, w jaki sposób dowódca zamierza zrealizować stojące przed nim zadanie – misję, włączając w to osiągnięcie pożądanego stanu końcowego (rys. 4.16). Uogólniając można przyjąć, że CONOPS zawiera:

- a) ocenę sytuacji przez dowódcę, włączając przyjęcie kluczowych założeń oraz środków ciężkości, bazując na otrzymanych wytycznych oraz własnej analizie zadania;
- b) własne oceny dowódcy dotyczące środków ciężkości, punktów decydujących, linii operacyjnych oraz analizy ryzyka;
- c) sprecyzowane zadanie własne dowódcy;
- d) opis na ogólnych warunkach, w jaki sposób dowódca zamierza wykonać zadanie;
- e) zestawienie głównych sił i możliwości wymaganych do prowadzenia operacji;
- f) informacje dla podległych dowódców, sztabu oraz wspierających organizacji o zakresie, charakterze i prawdopodobnych zadaniach, które muszą zostać ujęte w ich planach, włączając w to potrzebę opracowania planów wspierających (SUPLAN's);
- g) przegląd koncepcji wsparcia administracyjnego i zabezpieczenia logistycznego operacji;
- h) przegląd ustaleń, relacji dowodzenia i kontroli proponowanych w operacji, włączając główne potrzeby CIS;
- i) ustalenie polityki informowania opinii publicznej (*Public Information – PI*), celów oraz informacje wspierające operację.



Rys. 4.16. Przykład koncepcji operacji CONOPS

Źródło: Kurs planowania OPP Szkoła NATO Oberammergau.

Oświadczenie dotyczące potrzeb

W przypadku planowania reagowania kryzysowego oraz planowania wyprzedzającego, o ile nie zdecydowano inaczej, sztab opracowuje *tyczasowe oświadczenie dotyczące potrzeb (SOR)*, przedstawiając w nim listę elementów rodzajów sił potrzebnych do wprowadzenia w życie CONOPS. Tymczasowe SOR bazuje również na informacjach od podległych dowódców. Bardzo ważnym elementem jest w tym przypadku planowanie równoległe oraz prowadzenie ciągłych ustaleń pomiędzy poziomami dowództw oraz państwami uczestniczącymi w operacji.

Oświadczenie dotyczące potrzeb zawiera podział sił (*Task organisation*) oraz wskazuje ostateczne przeznaczenie każdego z elementów sił, jak również dane wymagane przez dowódcę (*Commander's Required Date – CRD*) – zawierające informacje odnośnie tego, kiedy każdy element sił musi być operacyjnie gotowy do realizacji powierzonego mu zadania.

Tymczasowe oświadczenie dotyczące potrzeb bazuje na ciągłych analizach „wojska do zadań”, prowadzonych przez sztab w ramach istniejących ograniczeń sił. Wiarygodnym źródłem danych dotyczących zdolności sił dostępnych dla NATO jest baza danych (NATO ORBAT), prowadzona przez SHAPE. Otrzymywane są również dodatkowe dane, dotyczące innych sił potencjalnie dostępnych dla NATO, włączając dane dostarczane przez państwa z programu PFP.

Zatwierdzenie CONOPS

Dowódca przedstawia przełożonemu koncepcję operacji (CONOPS) do zatwierdzenia wraz z tymczasowymi potrzebami sił (SOR). Zatwierdzenie CONOPS jest wymagane zanim zostanie przedłożony w pełni opracowany plan operacji (CONPLAN/SDP/OPLAN). Niemniej jednak, sztab może w tym czasie kontynuować proces planowania i rozpocząć etap opracowania planu.

A. Na poziomie Kwatery Głównej NATO, weryfikacja CONOPS w czasie procesu zatwierdzania skupia się na zidentyfikowaniu kwestii w kategoriach tzw. komentarzy:

(1) zasadniczym – komentarzem automatycznie „przełamującym ciszę”, tj. wstrzymującym każdą pojawiającą się próbę zatwierdzenia procedury w ustalonym czasie, która musi zostać poddana rewizji do ponownego zatwierdzenia;

(2) ważnym – komentarzem zwykle wymagającym uzasadnienia lub wyjaśnienia danego zagadnienia od razu, lecz nie „przerywającym ciszy”. Ważny komentarz może się zakończyć – zasadniczym, jeżeli władze zatwierdzające nie zgoda się z dostarczonymi uzasadnieniami i wyjaśnieniami;

(3) różne – komentarze, które mają ogólny i administracyjny charakter.

B. Jako technika w momencie odpowiedzi na zidentyfikowane kwestie może być wykorzystana w formie kwestionariusza. Poniżej przedstawiono kategorie odpowiedzi:

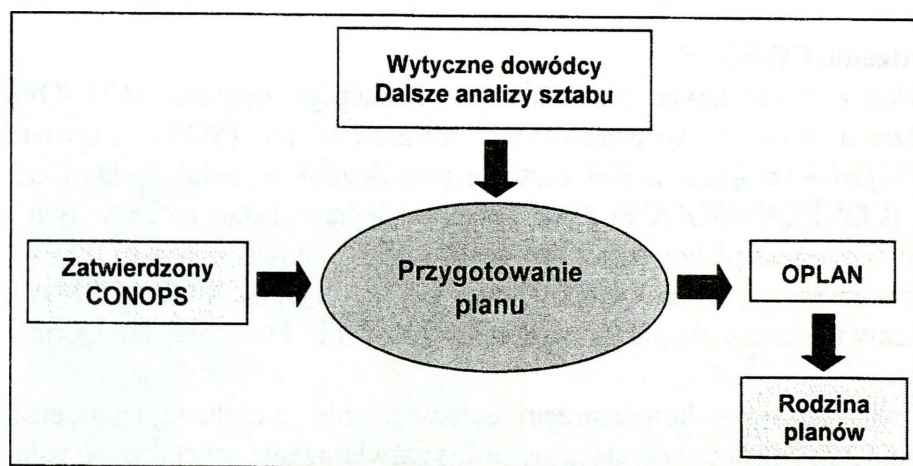
- a) zgoda – zgadza się z sugerowanym komentarzem,
- b) częściowa zgoda – zgadza się z częścią sugerowanego komentarza,
- c) brak zgody – nie zgadza się z sugerowanym komentarzem.

4.3.5. Etap IV – Opracowanie planu operacji OPLAN

Plan operacji opracowywany jest w trakcie procesu zatwierdzania CONOPS, z zastrzeżeniem, że należy w nim ująć późniejsze, mogące się pojawić zmiany. W przeciwnym razie plan nie zostanie zatwierdzony przez odpowiednie władze.

Celem etapu opracowywania planu jest dalsze identyfikowanie sił wymaganych do wprowadzenia w życie CONOPS oraz zapewnienie im odpowiedniego zabezpieczenia i ochrony, jak również organizowanie i koordynowanie terminowego rozmieszczenia w obszarze operacji. Dopracowywane są szczegóły dotyczące każdego z funkcjonalnych obszarów wymaganych do zapewnienia pełnej integracji i efektywnego wprowadzania w życie CONOPS. Szczegółowych wytycznych dla każdego funkcjonalnego obszaru dostarczają funkcjonalne wskazówki do planowania (*Functional Planning Guide – FPG*).

Przed przystąpieniem do zatwierdzania wymagana jest również koordynacja w zakresie CONPLAN/OPLAN/SDP z określonymi dowództwami oraz zaangażowanymi państwami. Plany przygotowane są zgodnie z instrukcjami zapewniającymi właściwą formę części głównej oraz aneksów/apendyksów, czyli załączników do planu. Etap kończy się ogłoszeniem zatwierdzonego planu prezentuje rysunek 4.17.



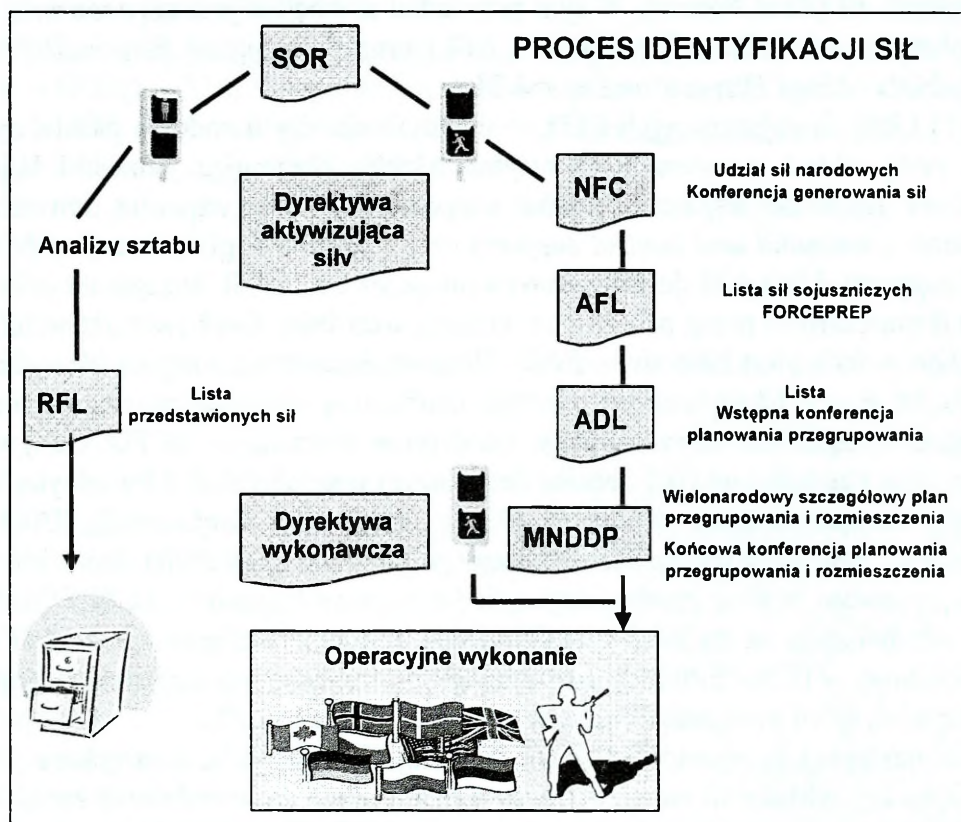
Rys. 4.17. Etap opracowania planu

Źródło: GOP 2005.

Generowanie i aktywacja sił

Celem generowania i aktywacji jest zidentyfikowanie sił (wojsk), które będą realizowały określone zadania ujęte w planie operacji (OPLAN). Niezbędne jest przy tym zapewnienie im adekwatnych zdolności, jak również podstaw potrzebnych do ich podtrzymania, zabezpieczenia, ochrony oraz przegrupowania i rozmieszczenia. Za podstawę planowania służy *tyczasowe oświadczenie dotyczące potrzeb (SOR)*.

Ponieważ identyfikacja sił narodowych zależy od wytycznych nakazowych przedstawionych w MC 133, w związku z tym, jak przedstawiono poniżej, proces ten może przebiegać dwoma oddzielnymi torami (rys. 4.18).



Rys. 4.18. Opracowanie planu wraz z siłami przedstawionymi i rzeczywistymi

Źródło: GOP 2005.

1. Siły zgłoszone (*Representational Forces*) – zgodnie z MC 133 dla tych planów kryzysowych CONPLAN, które identyfikują tylko potencjalne zagrożenia/ryzyko i mają określony, długi czas przygotowania właściwe jest zidentyfikowanie tylko rodzaju i skali sił oraz ich zdolności niezbędnych do wypełnienia misji. Od tej pory rozpoczyna się opracowywanie koncepcji *listy zgłoszonych sił* (*Representational Force List – RFL*). Bazuje ona na ogólnych siłach²³ (*Generic Forces*), opracowanych przez SACEUR jeszcze bez identyfikacji sił narodowych. Pozwala to na sprawdzenie dostępności sił oraz możliwości ich przegrupowania i rozmieszczenia, jak również rozpoznania potrzeb związanych z wymogami wsparcia ze strony państwa gospodarza (*Host Nation*) w kwestiach udostępnienia i poprawienia infrastruktury. W tej sytuacji nie są również zaangażowane dowództwa narodowe oraz sztaby planujące generowanie sił i realizujące proces planowania dotyczący koordynacji przegrupowania.

²³ Pod tym pojęciem należy rozumieć siły przyjęte do kalkulacji operacyjnych.

2. Siły rzeczywiste (Real Forces) – na potrzeby opracowania planów operacyjnych (OPLAN), stałych planów obronnych (SDP) oraz określonych planów alternatywnych (CONPLAN) wymagane jest zidentyfikowanie przez państwa rzeczywistych sił (*Real Forces*). W tym przypadku niezbędne jest *opracowanie listy sił sojuszniczych (Allied Force List – AFL)* oraz *sojuszniczej listy rozdzielenia i przydziału (Allied Disposition List – ADL)*.

(1) Lista sił sojuszniczych (AFL) – identyfikuje siły narodowe państw mających swój wkład w operację (kontrybutorskich), obejmując jednostki bojowe (*combat*), jednostki wsparcia (*combat support*), jednostki wsparcia dowodzenia i kontroli (*command and control support*) oraz jednostki logistyczne (*combat service support*). Lista AFL jest opracowywana przez SACEUR, bazując na informacjach dostarczanych przez państwa po wydanej wcześniej *dyrektywie aktywizującej siły (Force Activation Directive – FAD)*. Państwa dostarczają *wstępną identyfikację sił (Initial Force Identification)* poprzez nieoficjalną ofertę sił przedstawioną po wydaniu *zarządzenia aktywizującego (Activation Warning – ACTWARN)* wraz z jego tymczasowym oświadczeniem dotyczącym potrzeb (SOR). Po odbytej konferencji dotyczącej generowania sił (*Force Generation Conference*), SACEUR opracowuje projekt oświadczenia dotyczącego potrzeb (*Draft SOR*), który jest wydany państwom wraz z prośbą aktywacji (*Activation Request – ACTREQ*). Państwa odpowiadają na ACTREQ w dokumencie o nazwie *przygotowanie sił (Force Preparations – FORCEPREP)*, dostarczając tym samym wymaganych informacji na temat sił, które następnie SACEUR konsoliduje w listę AFL.

W następnej kolejności SACEUR dokonuje bilansu AFL z projektem SOR, oceniając czy wkłady sił narodowych są wystarczające do wypełnienia zadań wojskowych (tasks) przy akceptowalnym ryzyku w odniesieniu do misji. Powyższe oceny i szacunki obejmują zdolności sił, gotowość bojową jednostek oraz dowództw na jakie zgodziły się państwa. SACEUR zwraca się także z krytycznymi niedoborami do państw w czasie *bilansowania sił (Force Balancing)*. Lista sił sojuszniczych (AFL) powinna być załączona jako Apendyks C-1 do planu operacji (OPLAN).

(2) Sojusznicza lista rozdzielenia i przydziału (ADL) – jest wyrażeniem potrzeb czasowo-fazowych dotyczących przegrupowania (przerzutu) i rozmieszczenia sił biorących udział w operacji. Jej podstawę stanowi końcowe miejsce przeznaczenia oraz wymagany czas przybycia, które zostały ustalone w *projekcie SOR*. SACEUR w bliskiej koordynacji z dowódcą sił połączonych JFC opracowuje ADL poprzez dodanie następujących wymagań wobec wszystkich sił:

- a) pożądana kolejność przybycia (*Desired Order of Arrival – DOA*),
- b) port wyładunku (*Port of Debarkation – POD*),
- c) linie komunikacyjne w teatrze działań z portów wyładunku do wymaganych rejonów (*In-Theatr LOCs from POD to Required Location*),
- d) czasy przybycia (*Feasible Delivery Date*),
- e) dodatkowe uwagi, jeżeli są niezbędne (*Additional remarks as necessary*).

Ma to na celu zoptymalizowanie potrzeb czasowo-fazowych z wymaganiami dowódcy dotyczącymi danych (*Commanders Required Date* – CRD) oraz priorytetami ustalonymi w oświadczeniu SOR. Lista ADL jest dołączona jako Apendyks A-2 do planu operacji (OPLAN).

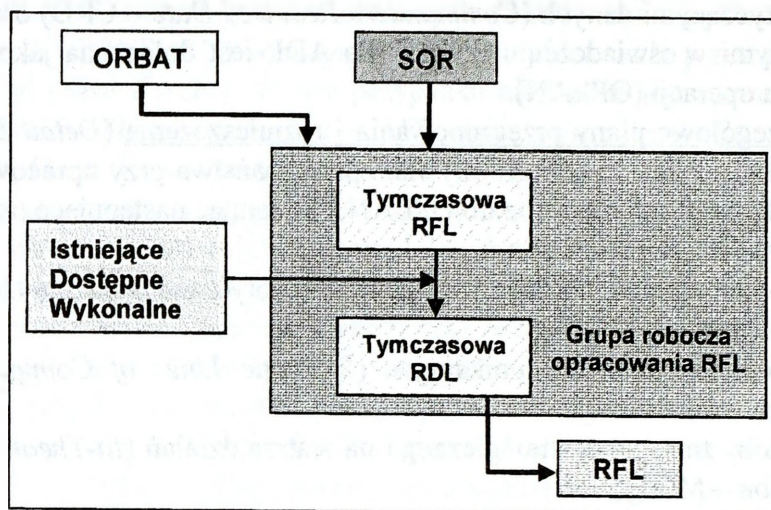
(3) Szczegółowe plany przegrupowania i rozmieszczenia (*Detail Deployment Plans* – DDPs) – ADL są wykorzystywane przez państwa przy opracowaniu narodowych DDP, które są dołączone do OPLAN, zawierając następujące treści:

- a) zestaw sił (*Force Packing*),
- b) porozumienia dwustronne i wielostronne dotyczące wsparcia (*Bi/Multi Support Arrangements*),
- c) strategiczne linie komunikacyjne (*Strategic Lines of Communication* – LOC),
- d) sposoby transportu strategicznego na teatrze działań (*In-Theatre Modes of Transportation* – MOT),
- e) ekspertyzy miejsc (*Site Surveys*),
- f) przydzielone środki transportu (*Assignment of Transportation Assets*).

(4) Wielonarodowy szczegółowy plan przegrupowania i rozmieszczenia (*Multi-National* – MNDDP) – w następnej kolejności narodowe stałe plany obrony DDP są łączone przez *sojusznicze centrum koordynacji przerzutu* (*Allied Movement Coordination Centre* – AMCC) i powstaje opracowany wielonarodowy szczegółowy plan przegrupowania i rozmieszczenia (MNDDP). Ustala on wszystkie kwestie według wymagań AMCC razem z wyznaczonym dowódcą NATO i właściwymi państwami wysyłającymi (*Sendindg Nations* – SN) oraz państwem gospodarzem (*Host Nation* – HN).

3. Plany alternatywne CONPLAN z przedstawionymi ogólnymi jednostkami (*CONPLAN Planning with Representational Generic Units*) – opracowanie listy zgłoszonych sił (RFL) realizuje poziom dowództwa strategicznego poprzez grupę roboczą opracowania RFL (*RFL Production Working Group* – RFLPWG). Grupa ta jest kierowana przez komórkę J5 z SHAPE. W jej skład wchodzi oficerowie operacyjni planujących dowództwa strategicznego, specjaliści zajmujący się opracowaniem ORBAT z Kwatery Głównej SACEUR, oficerowie planujący z JFC oraz oficerowie planujący przegrupowanie i rozmieszczenie (rys. 4.19).

Biorąc za podstawę tymczasowe SOR oraz wykorzystując bazy danych (OpsBase Forces), opracowywana jest tymczasowa lista RFL oraz sprawdzane są ogólne zdolności wymaganych sił. Kolejnym krokiem jest opracowanie *listy rozdzielania i przydziału* (*Representational Disposition List* – RDL), bazującej na tymczasowej liście RFL. Jej celem jest sprawdzenie możliwości wykonawczych przerzutu zawartych w planie oraz zidentyfikowanie potencjalnych braków oraz tzw. wąskich gardeł. Po sprawdzeniu, odpowiednie informacje są wykorzystane do opracowania listy RFL, która może w tym momencie zostać wydana.



Rys. 4.19. Proces opracowania RFL

Źródło: GOP 2005.

4. Planowanie CONPLAN/SDP z rzeczywistymi wojskami (CONPLAN/SDP Planning with Real Froces):

(1) Konferencja poświęcona generowaniu sił (*Force Generation Conference*) – jej celem jest zidentyfikowanie sił spełniających wymogi planu. Organem, który przewodzi i kieruje konferencją oraz zwraca się z wnioskiem do państw o wyznaczenie sił spełniających wymagane zdolności określone w SOR jest SACEUR. W odpowiedzi na wniosek państwa określają siły dostępne do planowania, które są dodane do listy AFL i załączone do SOR tworząc w listę ADL.

(2) Konferencja poświęcona planowaniu przerzutu (*Movement Planning Conference*) – jej celem jest osiągnięcie możliwie największego porozumienia pomiędzy dowództwami NATO, państwami SN oraz państwami HN w odniesieniu do przydziału sił i środków oraz przyszłego ich rozmieszczenia. Bazując na bilateralnej koordynacji z państwami, SACEUR przedstawia ADL oficjalnie ocenioną przez państwa. Wynikiem konferencji jest zakończona AFL oraz wydana ADL, które stanowią podstawę koordynacji planowania związanego z przerzutem/przegrupowaniem.

5. Planowanie reagowania kryzysowego z rzeczywistymi wojskami (Crisis Response Plsnning with Real Forces) – w jego trakcie identyfikowane są siły. Po zatwierdzeniu CONOPS Rada wydaje dyrektywę aktywacyjną sił (*Force Activation Directive*). Na tej podstawie dowództwo strategiczne inicjuje procedury aktywacyjne sił BI-SC, opisane w Dyrektywie ACO 80-20 oraz Dyrektywie 80-3. Główne elementy zawierają:

(1) Zarządzenie aktywujące (ACTWORN) – wydawane przez SACEUR w celu aktywowania ogólnego planu, OPLAN/OPORD lub CONPLAN. Informuje państwa oraz dowództwa i agencje NATO o potencjalnych potrzebach. Wykorzy-

stywane jest do wezwania wybranych jednostek o podniesienie poziomu gotowości oraz wezwania o dodatkowe siły i zdolności określone w tymczasowym SOR.

(2) Konferencja generowania sił (*The Force Generation Conference*) – w celu skoordynowania procesu wyznaczenia wojsk przewidzianych do wypełnienia potrzeb ustalonych w tymczasowym SOR, SACEUR zwołuje konferencję. Przebieg konferencji jest opracowany przed wydaniem ACTREQ, przez co umożliwi państwu dokonania wcześniejszego porównania ich udziału. Na zakończenie konferencji generowania sił SACEUR opracowuje projekt SOR, który odzwierciedla oferty sił przedstawione przez państwa oraz zawiera szczegóły dotyczące proponowanego zestawu sił do określonej operacji.

(3) Wniosek aktywacji – SACEUR kieruje ACTREQ do państw, jako prośbę oficjalnego przeznaczenia przez nie sił określonych w zestawie sił przedstawionym w projekcie SOR. Jeżeli czas na to nie pozwala, ACTREQ może być wysłany jako pakiet połączony, tj. ACTWORN – ACTREQ.

(4) Przygotowanie sił narodowych (*National Force Preparation – FORCE-PREP*) – są wydawane przez państwa w odpowiedzi na ACTREQ, jako oficjalna forma poinformowania SACEUR oraz dowódców Sojuszu i dowódców narodowych o gotowości do dostarczenia sił i środków, o które zgłaszane były wnioski oraz o zwiększeniu stopnia ich gotowości. FORCEPREP dostarczają również informacji dotyczących statusu i planowanych relacji dowodzenia.

(5) Sojusznicza lista sił (AFL) – SACEUR konsoliduje udział sił narodowych przewidywanych do operacji, która jest dołączona jako aneks C (*Forces to Tasks*) oraz stanowi podstawy do podziału sił (*Task Organisation*).

(6) Sojusznicza lista rozdzielenia i przydziału (ADL) – SACEUR łączy listę AFL z potrzebami SOR oraz koordynuje poprzez Sojusznicze Centrum Koordynacji Przerzutu (AMCC) przerzut i rozmieszczenie sił państw biorących udział w operacji. Koordynacji podlega wykorzystanie linii komunikacyjnych (LOC), portów przybycia i wyładunku.

6. Identyfikacja sił państw kontrybutorskich spoza Sojuszu (*Force Identification of Non-NATO Contributing Nations – NNCN*). Podstawową rolą procesu planowania i przeglądu (*Planning and Review Process – PARP*), realizowanego w ramach PfP, jest rozwijanie interoperacyjności sił deklarowanych przez państwa partnerskie z tymi siłami Sojuszu, które biorą udział w działaniach kierowanych przez NATO (*NATO-led PfP operations*). Dotyczy to możliwych działań spoza art. 5. reagowania kryzysowego, w których biorą udział sojusznicy oraz państwa partnerskie. Państwa partnerskie deklarują swoje siły i środki zgodnie z koncepcją zdolności operacyjnych (*Operational Capabilities Concept – OCC*) do tzw. bazy danych zasobów własnych sił (*Pool of Own Forces Database*), gotowych do udziału w CRO. Inne państwa spoza Sojuszu również mogą deklarować swoje siły do udziału w określonych operacjach kierowanych przez NATO. Po podjęciu decyzji przez NAC, pozwalającej państwom spoza Sojuszu wziąć udział w operacji, musi im zostać zaprezentowana SOR w sposób podobny, jak państwom członkowskim.

Planowanie ochrony sił

Zgodnie z zapisami Dyrektywy Bi-SC 80-25 podczas planowania ochrony wojsk (*Force Protection FP Planning*), dla zachowania ich operacyjnej skuteczności, należy rozpatrzyć potrzeby oraz zidentyfikować środki niezbędne do zminimalizowania narażenia personelu, wyposażenia oraz działań w przypadku zagrożeń. Czynności związane z ochroną wojsk są w pełni zintegrowane i skoordynowane z procesem planowania operacyjnego. Muszą zostać jasno określone, włączając w to specyficzne środki odpowiedzi reagowania kryzysowego (CRM) oraz działania podejmowane w różnych rodzajach zagrożeń. Siły są szczególnie narażone na atak w trakcie przegrupowania i rozmieszczenia oraz wyjścia z obszaru operacji, szczególnie w tzw. wąskich gardłach (portach i lotniskach załadunku i wyładunku). Z tego też powodu narażone miejsca muszą być uwypuklone we właściwej fazie operacji ujętej w OPLAN.

Ochronę wojsk należy rozpatrywać w czterech obszarach, tj.: bezpieczeństwo, obrona aktywna, obrona pasywna, odtworzenie zdolności.

1. Bezpieczeństwo (*Protective Security*) jest zdefiniowane jako zorganizowany system środków obronnych ustanowionych i utrzymywanych na wszystkich poziomach dowodzenia w celu osiągnięcia i utrzymania bezpieczeństwa.

2. Obrona aktywna (*Active Defence*) – obejmuje środki niezbędne do odstraszania, zapobiegania lub redukcji skuteczności ataków przeciwnika, włączając w to obronę przestrzeni oraz ataków pociskami z powietrza.

3. Obrona pasywna (*Passive Defence*) – obejmuje środki niezbędne do ochrony jednostek przed wszystkimi formami ataków bronią konwencjonalną oraz NBC.

4. Odtworzenie zdolności (*Recuperation*) – obejmuje wszystkie niezbędne środki, umożliwiające jednostkom oraz dowództwom powrót do stanu sprzed ataku, odbudowę zasadniczych elementów umożliwiające wykonywanie zadań.

Proces planowania wyprzedzającego określa warunki świadczeń HNS dla wielu działań powiązanych z ochroną sił. Jednakże plany NATO oraz państw biorących udział w operacji muszą zaspokajać podstawowe wymogi bezpieczeństwa.

Planowanie przegrupowania i rozmieszczenia

Mimo że przegrupowanie i rozmieszczenie sił pozostaje w odpowiedzialności narodowej, to SACUER odgrywa kierowniczą rolę w koordynowaniu tego przedsięwzięcia między państwami. Rolę organu koordynacyjnego pełni Wysoki Cywilny Nadzwyczajny Komitet NATO do spraw Planowania (*NATO's Senior Civil Emergency Committee – SCEPC*), jak również dowództwa JFC i określone agencje.

A. Ogólne wymagania odnośnie przegrupowania i rozmieszczenia (*General Deployment Requirements*) – oparte są na poprawionej i uszczegółowionej liście ADL. Wymagają zorganizowania wczesnej i ciągłej koordynacji oraz harmonizowania planów NATO z planami narodowymi. Wynika z tego, że istnieje niezbędna potrzeba rozległego procesu konsultacji między wszystkimi stronami zaangażowanymi w operację. Może być również niezbędna ekspertyza miejsc, oceniająca wy-

starczalności infrastruktury drogowej i transportowej, jak również skoordynowanie potrzeb wsparcia przez państwo gospodarza.

Planowanie rozmieszczenia:

- a) ustala architekturę przerzutu, włączając w to określenie linii komunikacyjnych LOC prowadzących do oraz wyznaczonych w ramach obszaru operacji;
- b) określa węzły komunikacyjne, włączając w to POD, miejsca przyjęcia, rejon y wyczekiwania w ramach HNS;
- c) określa potrzeby przerzutu i transportu działających elementów w celu kontrolowania zasobów oraz zarządzania środkami na poziomie operacyjnym.

B. Szczegółowe plany przegrupowania i rozmieszczenia (DDPs) – opracowywane są przez państwa uczestniczące w operacji bazując na liście ADL. Mają na celu jak najlepsze wykorzystanie dostępnych środków transportu, dlatego też w celu uniknięcia konfliktów muszą być zsynchronizowane. Na potrzeby opracowania planu operacji OPLAN państwa wykorzystują listę ADL, rozważając:

- a) zestaw sił (*Force Packaging*);
- b) porozumienia dotyczące wsparcia dwustronnego i wielostronnego;
- c) czas trwania faz (*Time Phasing*);
- d) strategiczne linie komunikacyjne (*Strategic Lines of Communication – LOC*);
- e) formy transportu na teatrze działań (*In-Theatr Modes of Transportation – MOT*);
- f) ekspertyzy miejsc (*Site Surveys*);
- g) strategiczne formy transportu;
- h) przydział środków transportu.

C. Wielonarodowy (MNDDP) – narodowe DDP są w następnej kolejności łączone przez Sojusznicze Centrum Koordynacji Przerzutu (AMCC) w tzw. wielonarodowy plany szczegółowy MNDDP. AMCC razem z wyznaczonym dowódcą NATO, państwami wysyłającymi siły oraz państwem gospodarzem *rozstrzyga w nim wszystkie sporne kwestie.*

D. Konferencja planistyczna dotycząca przerzutu (*Movement Planning Conferences*) – organizowana jest przez SACEUR w celu zapewnienia możliwie najszerszego zrozumienia procesu planowania przerzutu. Uczestnictwo w konferencjach jest otwarte dla wszystkich dowództw, państw wysyłających wojska, państwa gospodarza oraz innych agencji.

(1) Wstępna konferencja planistyczna dotycząca przerzutu (*Initial Movement Planning Conference – IMovPC*) – jest prowadzona w kwaterze SHAPE i kierowana przez Sojusznicze Centrum Koordynacji Przerzutu. Organizowana jest tak szybko, jak to możliwe po wydaniu ACTWORN i stanowi pierwszy krok w cyklu planowania przegrupowania i rozmieszczenia. Zapraszani są na nią oficerowie planujący w celu zapewnienia, że plan przerzutu będzie odzwierciedlał zamiar dowódcy. Jej celem jest:

- a) potwierdzenie ogólnej koncepcji działań;

b) potwierdzenie zasobów państwa gospodarza, włączając w to porty lotnicze wyładunku oraz porty morskie wyładunku;

c) potwierdzenie pożądanej kolejności przybycia (*Desired Order of Arrival* – DOA), ostatecznego przybycia (*Final Destination* – FD) oraz wymaganych danych przez dowódcę dowódcę (CRD);

d) ustalenie potrzeb państwa wiodącego oraz określenie proponowanych poziomów wsparcia;

e) ustalenie powiązań oraz organizacji sieci i punktów kontaktu kontroli przerzutu.

(2) Główna konferencja planistyczna (MMowPC) – kierowana przez AMCC, potwierdza uzgodnienia, które zostały przedyskutowane w konferencji wstępnej. W jej ramach dodatkowo poruszane są następujące problemy:

a) przegląd szczegółowych planów przegrupowania i rozmieszczenia (DDP);

b) rozpoczęcie wstępnego procesu rozwiązywania kwestii spornych;

c) rozpoczęcie oceny możliwości strategicznego przerzutu drogą morską i powietrzną oraz zidentyfikowanie narodowych braków;

d) zaangażowanie dowództw NATO, cywilnego kierownictwa planowania nadzwyczajnego (*Civil Emergency Planning Directorate* – CEPD) w zaopatrzenie w środki strategiczne;

e) ustalenie dwustronnych grup roboczych w celu koordynowania potrzeb państwa wiodącego (LN) lub państwa ogrywającego rolę specjalisty (*Role Specialist Nation* – RSN);

f) potwierdzenie zasobów państwa gospodarza oraz zdolności przepustowych;

g) potwierdzenie porozumień dotyczących wsparcia państwa gospodarza oraz (MOU);

h) potwierdzenie procedur sprawozdawczych.

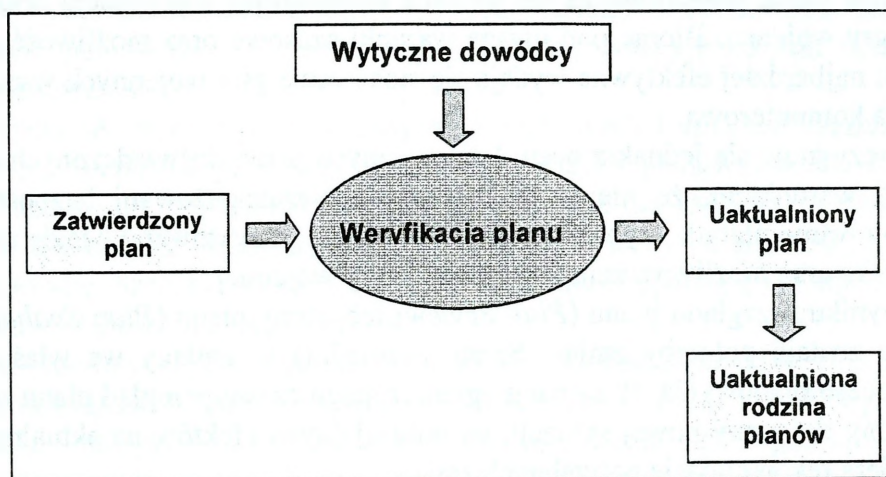
(3) Końcowa konferencja planistyczna dotycząca przerzutu (*Final Movement Planning Conference* – FMovPC) – jest prowadzona przez AMCC. Celem FMovPC jest dostarczenie w pełni skoordynowanych, bezkonfliktowych i szczegółowych wielonarodowych planów przegrupowania, zatwierdzonych przez wszystkie dowództwa, państwo gospodarza, państwa biorące udział oraz państwa wysyłające siły. MNDDP stanowi bazę dla wszystkich dalszych planów dotyczących przerzutu.

4.3.6. ETAP V – Weryfikacja planu operacji OPLAN

Celem tego etapu planowania jest zapewnienie, aby plany pozostały zgodne z wymaganiami polityki oraz realne w kwestiach wykonalności, odpowiedniości oraz akceptowalności. Etap składa się z dwóch kroków: weryfikacji planu oraz oceny planu. Jeżeli istnieje potrzeba, to po zakończeniu cyklu weryfikacyjnego, może być powtórzona odprawa decyzyjna (rys. 4.20).

Weryfikacja planu – ma trzy główne zastosowania: przegląd ciągły (*Progress Review*), przegląd okresowy (*Periodic Review*) oraz zamiana planu alternatywnego CONPLAN w OPLAN.

A. Przegląd ciągły – w trakcie trwania operacji plan musi być ciągle kontrolowany i analizowany. Jest to zasadnicze przedsięwzięcie polegające na nanoszeniu poprawek i zmian (dołączenie planów alternatywnych) w odniesieniu do zmieniających się warunków i zapewniające właściwą realizację działań w osiągnięciu zadania (mission).



Rys. 4.20. Etap weryfikacji planu

Źródło: GOP 2005.

W czasie prowadzenia operacji przy częstych zmianach w sytuacji, może się zdarzyć, że przełożony zażąda weryfikacji planu. Właściwa ocena i rozumienie sytuacji wojsk przeciwnika możliwe jest dzięki ciągłej analizie wywiadowczo-rozpoznawczej. W przypadku zmian w sytuacji należy zweryfikować już istniejące plany oraz określić wymogi opracowania planów dodatkowych. Uaktualnienia dotyczą pojawiających się zagrożeń, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych, potrzeb odnośnie dodatkowych planów alternatywnych. Po weryfikacji planu dowódca zostaje zapoznany z jej wynikami, łącznie z propozycjami działań, jakie powinny być podjęte w odniesieniu do zmian w sytuacji. Należy pamiętać, iż każde zasadnicze zmiany i poprawki w planie będą wymagały ponownej akceptacji przez właściwy szczebel nadrzędny.

B. Przegląd okresowy – wszystkie plany ze względu na zmieniające się ciągle warunki, będące podstawą ich opracowania, mają ograniczony okres wiarygodności aktualności. Przegląd okresowy prowadzą dowództwa zapewniając ich aktualność.

C. Zmiana CONPLAN w OPLAN – taka możliwość istnieje, gdy NAC zdecyduje na przeprowadzenie szybkiego procesu podejmowania decyzji, tzw. szybkiej ścieżki (*Fast Track*) lub, gdy istnieje opracowany CONPLAN, który odpowia-

da warunkom sytuacji. W obu przypadkach analizowane i przeglądane są założenia, na których bazuje CONPLAN. Bierze się pod uwagę nowe wytyczne oraz wprowadzony jest stały proces weryfikacji zgodnie z otrzymanymi liniami czasowymi. W przypadku ogólnego COP, bierze się oczywiście pod uwagę jego ogólność i małą dokładność zarówno w odniesieniu do obszaru geograficznego, jak również sił strony przeciwnej.

Ocena planu

Analizę planu przeprowadza się poprzez szczegółową weryfikację oraz ćwiczenia i gry wojenne. Biorąc pod uwagę warunki czasowe oraz możliwość oceny wyników, najbardziej efektywne wydaje się stosowanie gier wojennych wspartych symulacją komputerową.

Nie rezygnuje się jednak z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (pod warunkiem, że nie są to oficerowie niezaangażowani bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany będzie dostępnością czasu oraz możliwościami zastosowania gry wojennej.

W wyniku przeglądu planu (*Plan Review*) lub oceny planu (*Plan Evaluation*), określone zostają potrzeby zmian. Sztab uwzględnia te zmiany we właściwym etapie procesu planowania. W sytuacji ograniczonego czasu, przegląd planu zostaje ograniczony do oceny nowej sytuacji, jej potencjalnych efektów na aktualny plan oraz zawiera rekomendację potrzebnych zmian.

Powyższe kwestie te powinny zostać przedstawione dowódcy w czasie powtórzonej odprawy decyzyjnej. Poprawiona (powtórzona) odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć (jako niezbędne minimum) następujące kwestie:

- uaktualnienie sytuacji (sił strony przeciwnej oraz sił własnych),
- efekt nowej sytuacji na bieżący plan,
- ryzyko związane z bieżącym planem (jeżeli został zmieniony lub przyjęty bez zmian),
- rekomendacje.

ZAKOŃCZENIE

Proces planowania operacyjnego OPP stosowany jest w celu zapewnienia osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i realizacji misji przez dowódców. Jego podstawowymi funkcjami jest: standaryzacja procesu planowania, zapewnienie politycznej i strategicznej kontroli, przełożenie celów politycznych na cele wojskowe – strategiczne, operacyjne i taktyczne, umożliwienie dowódcy kierowania procesem planowania, maksymalizacja myślenia operacyjnego oraz ocena wyników planowania.

Proces ten może być stosowany w dowództwach i sztabach szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego realizujących planowanie dla dowolnego teatru działań z udziałem różnego rodzaju sił, gdzie dla każdego szczebla działań można zdefiniować określoną rolę. Szczebel strategiczny ukierunkowuje i reżyseruje operację. Szczebel operacyjny planuje i prowadzi operację, natomiast szczebel taktyczny planuje i realizuje zadania.

Jest metodycznym procesem myślowym, zaprojektowanym w celu skupienia uwagi dowództw, sztabów oraz pomocy dowódców w opracowaniu wymaganego produktu – decyzji – w celu umożliwienia kierowania siłami połączonymi. Jest skoordynowanym procesem służącym określeniu najlepszych metod realizacji postawionego zadania na potrzeby przyszłych, prawdopodobnych operacji.

BIBLIOGRAFIA

1. AAP6, *Słownik terminów i definicji NATO*.
2. Allied Joint Doctrine AJP-01(B).
3. Allied Joint Doctrine AJP-01C.
4. Allied Joint Operations, AJP-3 2002.
5. Clausewitz C., *O wojnie*, Test Lublin, 1995.
6. DD-01(C).
7. *Doktryna Narodowa Operacje Połączone OP/01*, wyd. II, szkol. 800/2002.
8. Joint Operation Planning Process (JOPG) Workbook, NWC 4111h, JMO Department, Naval War College 21 styczeń 2008.
9. Joint Publication 2-01.3 Joint Tactics, Techniques, and Procedures for Joint Intelligence Preparation of the Battlespace, maj 2000.
10. Joint Publication 5-0 Joint Operation Planning, grudzień 2006.
11. Joint Warfare Center, Operational Staff Handbook, styczeń 2007.
12. Jomini H., *Zarys sztuki wojennej*, Biblioteka Wiedzy Wojskowej, Warszawa 1966.
13. Kręcikij J., Wołjszo J., *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
14. North Atlantic Military Committee NATO Headquarters, NATO's Operational Planning System, wrzesień 2003.
15. Supreme Headquarters Allied Powers Europe, Staff Guide To the Operational Planning Process, Belgia, grudzień 2002.
16. Supreme Headquarters Allied Power Europe Belgium, Guidelines For Operational Planning (GOP), czerwiec 2005.

Wykaz akronimów użytych w pracy

ACC	Air Component Commander	dowódca komponentu powietrznego
ACO	Allied Command Operation	sojusznicze dowództwo operacji
ACROSS	ACE Resorce Optimisation Software System	program systemu zarządzającego zasobami ACE
ACT	Allied Command Transformation	sojusznicze dowództwo do spraw transformacji
ACTREQ	Activation Request	prośba/wniosek aktywacji
ACTWARN	Activation Warning	zarządzenie aktywizujące
ADAMS	Allied Deployment And Movement System	sojuszniczy system przerzutu i rozmieszczenia
ADL	Allied Disposition List	listy rozdzielania i przydziału
AFL	Allied Force List	lista sił sojuszniczych
AMCC	Allied Movement Coordination Centre	sojusznicze centrum koordynacji przerzutu
AOO	Area of Operation	wyznaczony obszar operacji
APOD	Airport of Debarkation	porty lotnicze wyładunku
CAOC	Combined Air Operations Centre	wielonarodowe centra operacji powietrznych
CC	Component Command	dowództwo komponentu
CEPD	Civil Emergancy Planning Directorate	cywilne kierownictwo planowania nadzwyczajnego
CFS	Criteria for Success	kryteria sukcesu
CIS	Communication and Information Systems	systemy łączności i informacyjne
CCIR	Commander's Critical Information Requirements	krytyczne potrzeby informacyjne dowódcy

CEIR	Commander Essential Information Requirements	zasadnicze potrzeby informacyjne dowódcy
COG	Center of Gravity	środek ciężkości
CONOPS	Concept of Operations	koncepcja działań
CONPLAN	Contingency Plan	plan alternatywny
CJSOR	Combined Joint Statement of Requirement	wielonarodowe połączone zestawienie dotyczące potrzeb
CJTF	Combined Joint Task Force	wielonarodowe połączone siły zadaniowe
CPG	Commander's Planning Guidance	wytyczne dowódcy do planowania
CRD	Commander's Required Date	dane wymagane przez dowódcę
CRM	Crisis Response Measures	narzędzia reagowania kryzysowego
CRO	Crisis Response Operations	operacje reagowania kryzysowego
DDP	Detail Deployment Plan	szczegółowy plan przegrupowania i rozmieszczenia
DPQ	Defence Planning Quest	kwestionariusz planowania obrony
DCAOC	Deployable CAOC	mobilne CAOC
DOA	Desired Order of Arrival	pożądana kolejność przybycia
DP	Decisive point	punkt decydujący
DPS	Defence Planning Situation	sytuacje do planowania obronnego
DRR	Defence Requirements Review	przegląd potrzeb obronnych
EEFIs	Essential Elements of Friendly Informations	zasadnicze elementy informacji własnych
EEl	Essential Elements of Information	zasadnicze elementy informacyjne

FAD	Force Activation Directive	dyrektywa aktywizująca siły
FD	Final Destination	ostateczne przybycie
FORCEPREP	Force Preparations	przygotowanie sił
FPG	Functional Planning Guides	funkcjonalne wytyczne do planowania
FDMT	Force Database and Management Tool	narzędzie do zarządzania danymi sił
FMovPC	Final Movement Planning Conference	końcowa konferencja planistyczna dotycząca przerzutu
FRIRs	Friendly Forces Information Requirements	potrzeby informacyjne własnych sił
GOP	Guidelines for Operational Planning	wytyczne do planowania operacyjnego
HN	Host Nation	państwo gospodarz
HVT	High Value Targets	cele wysokiej wartości
ICC	Integrated Command & Control System	zintegrowane systemy dowodzenia i kierowania
ID	Initiating Directive	dyrektywa wstępna
IO	International Organisations	organizacje międzynarodowe
JFACC HQ	Joint Forces Air Component Command Headquarter	dowództwo komponentu powietrznych sił połączonych
JFC	Joint Force Command	dowództwo sił połączonych
JFLCC HQ	Joint Forces Land Component Command Headquarter	dowództwo komponentu lądowego sił połączonych
JFMCC	Joint Forces Maritime Component Command	dowództwo komponentu morskiego sił połączonych
JIPB	Joint Intelligence Preparation of the Battlespace	połączone informacyjne przygotowanie przestrzeni walki
JOA	Joint Operational Area	obszar operacji połączonej

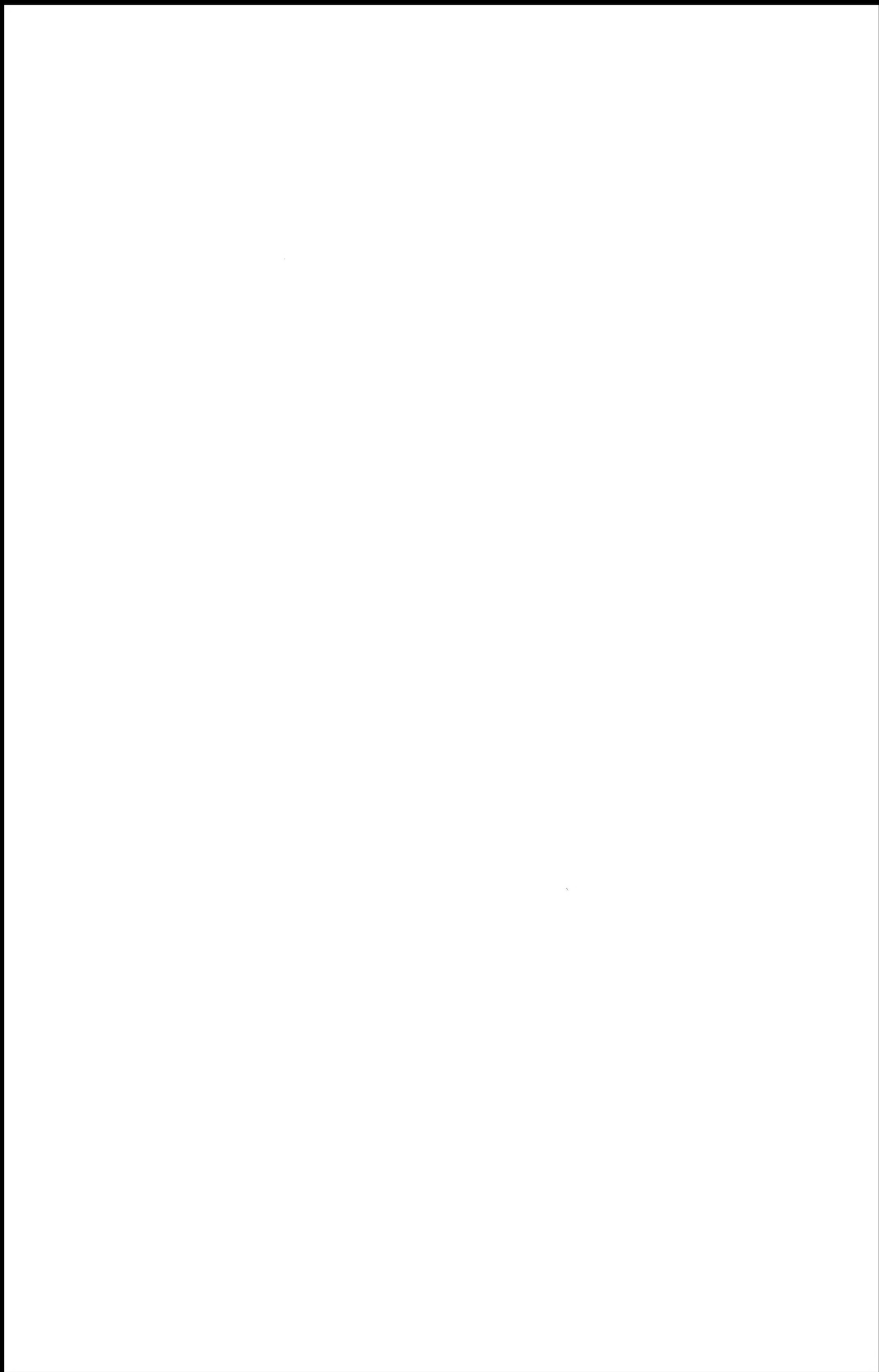
JTLS	Joint Theatre Level Simulation Model	model symulacji teatru działań połączonych
LCC	Land Component Commander	dowódca komponentu lądowego
LN	Lead Nation	państwo wiodące
MA	Military Assessment	oceny wojskowe
MC	Military Cometeer	Komitet Wojskowy
MCC	Maritime Component Commander	dowódca komponentu morskigo
MNDDP	Multi-National Detail Deployment Plan	wielonarodowy szczegółowy plan przegrupowania i rozmieszczenia
MJO	Major Joint Operation	główna operacja połączona
MOA	Memorandum of Agreement	nota porozumienia
MoE	Measures of Effectivness	stopnie skuteczności
MOT	In-Theatre Modes of Transportation	sposoby transportu strategicznego na teatrze działań
MOU	Memorandum of Understanding	nota zrozumienia
MRO	Military Response Options	opcje odpowiedzi wojskowej
NAC	NATO Alliance Council	Rada Północnoatlantycka
NC3A	NATO Consultation, Command and Control Agency	Agencja Konsultacyjna do spraw Dowodzenia i Kontroli przy NATO
NCMP	NATO Crisis Management Process	proces zarządzania kryzysowego NATO
NCRS	The NATO Crisis Response System	system reagowania kryzysowego NATO
NGO	Non-govermental Organisation	organizacje pozarządowe
NMA	NATO Military Authorities	władze wojskowe NATO

NRF	NATO Response Forces	Siły Odpowiedzi NATO
NTL	The NATO Task List	lista zadań NATO
OCC	Operational Capabilities Concept	koncepcja zdolności operacyjnych
OPFOR	Opposing Forces	siły przeciwnika
OPLAN	Operation Plan	plan operacji
OPP	The Operational Planning Process	proces planowania operacyjnego
OPWG	Operational Planning Working Group	robocza grupa planowania operacyjnego
ORBAT	Order of Battle	dane dotyczące stanu sił
PI	Public Information	informowanie opinii publicznej
PIR	Priority Intelligence Requirements	priorytetowe potrzeby informacyjne
PME	Political Military Estimate	oceny polityczno wojskowe
PS	Planning Situation	sytuacja planistyczna
RDL	Representational Disposition List	lista rozdzielenia i przydziału
RFIMS	Request for Information Management System	system zarządzający prośbami o informacje
RFL	Representational Force List	lista zgłoszonych sił
ROE	Rules of Engagement	zasady użycia siły
RSN	Role Specialist Nation	państwo ogrywające rolę specjalisty
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe	naczelný dowódca Sił Sojusznicznych w Europie
SACT	Supreme Allied Commander Transformation	naczelný sojusznický dowódca ds. Transformacji

SC	Strategic Command	dowództwo strategiczne
SDP	Standing Defence Plan	stały plan obrony
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe	Kwatera Główna Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie
SIR	Specific Intelligence Requirements	określone potrzeby informacyjne
SMA	Strategic Military Analysis	strategiczne analizy wojskowe
SN	Sendindg Nations	państwa wysyłające
SOP	Standard Operating Procedures	standardowe procedury operacyjne
SOR	Statement of Requirements	oświadczenie dotyczące potrzeb
SPOD	Seaport of Debarkation	port morski wyładunku
TCN	Troop Contributing Nations	państwa wydzielające siły
ToA	Transfer of Authority	przekazanie władzy (dowodzenia)
TOPFAS	Tool for Operational Plannig, Force Activation and Simulation	narzędzie do planowania operacyjnego, aktywacji sił oraz symulacji
TOR	Terms of Reference	zakres dowodzenia

Wykaz rysunków

1.1. Hierarchia planowania.....	12
3.1. Zależności między projektem operacyjnym, koncepcją operacji i planem operacji.....	18
3.2. Różnice między projektem operacyjnym a planowaniem.....	19
3.3. Elementy projektu operacyjnego.....	23
3.4. Zależności między celami na różnych szczeblach działań.....	25
3.5. Składowe środka ciężkości.....	28
3.6. Punkty decydujące w dojściu do jednego środka ciężkości.....	29
3.7. Linie operacyjne.....	31
3.8. Plany alternatywne i następstwa.....	36
4.1. Proces planowania operacyjnego	40
4.2. Porównanie etapów planowania w MC-133 i GOP.....	42
4.3. Połączone wysiłki planowania – planowanie równoległe.....	44
4.4. Etap wstępny planowania.....	47
4.5. Skład grupy planowania operacyjnego – wariant.....	47
4.6. Układ dyrektywy wstępnej.....	50
4.7. Przebieg etapu początkowego.....	51
4.8. Układ wytycznych dowódcy do planowania.....	52
4.9. Połączone Informacyjne przygotowanie przestrzeni walki JIP.....	53
4.10. Relacje pomiędzy zadaniami typu tasks a misją.....	58
4.11. Etap opracowania koncepcji.....	62
4.12. Wariant działania obudowany wymaganymi dokumentami... ..	65
4.13. Analiza wojsk do zadań.....	66
4.14. Matryca porównawcza wariantów.....	69
4.15. Matryca porównawcza własnych wariantów działania... ..	69
4.16. Przykład koncepcji operacji CONOPS.....	70
4.17. Etap opracowania planu.....	72
4.18. Opracowanie planu wraz z siłami przedstawionymi i rzeczywistymi.....	73
4.19. Proces opracowania RFL.....	76
4.20. Etap weryfikacji planu.....	81



PROCES PLANOWANIA OPERACYJNEGO – ZASADNICZE PRZEDSIĘWZIĘCIA

ETAPY PLANOWANIA	PRZEDSIĘWZIĘCIA	ZADANIA	WYNIK
WSTĘPNY (INICJOWANIE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otrzymanie lub rozpoznanie zadań (tasks) ▪ Opracowanie ocen wojskowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otrzymanie wytycznych (wskazówek) od przełożonego do rozpoczęcia planowania operacyjnego ▪ Aktywowanie grupy planowania operacyjnego ▪ Zidentyfikowanie i zorganizowanie systemu łącznikowo-koordynacyjnego z dowództwami i agencjami międzynarodowymi ▪ Przegląd, uaktualnianie ocen wywiadowczo-rozpoznawczych ▪ Zbieranie informacji oraz narzędzi na potrzeby planowania związanych z potencjalnym obszarem operacji/rejonem działań ▪ Zapewnienie ocen i szacunków militarnych 	<p>Oceny militarne/wojskowe jako wkład w treść dyrektywy wstępnej Rady Północnoatlantyckiej. (NAC ID)</p>
POCZĄTKOWY (ORIENTOWANIE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena sytuacji ▪ Prowadzenie analizy zadania ▪ Opracowanie projektu operacyjnego ▪ Przeprowadzenie odprawy poświęconej analizie zadania ▪ Opracowanie wytycznych do wódcy do planowania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrozumienie sytuacji (ogólnych warunków geograficznych, hydrograficznych, medycznych i meteorologicznych) ▪ Analiza sił przeciwnika ▪ Przegląd położenia i dyspozycyjności sił ▪ Określenie celów i pożądanego stanu końcowego ▪ Zidentyfikowanie zdolności sił i słabych stron ▪ Zidentyfikowanie/określenie środków ciężkości /własny poziom/ punktów decydujących i HVT ▪ Rozpoczęcie opracowania potencjalnych wariantów działania przeciwnika (OPFOR COAs) (obejmujące 	<p>Wytyczne dowódcy do planowania, które są wykorzystywane do rozpoczęcia planowania przez podległe dowództwa</p>

		<p>koncepcję, schemat, podział sił i linię czasową).</p> <p>Ocena sytuacji cywilno-militarnej</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena sytuacji w obszarze informacyjnym ▪ Przegląd wytycznych przełożonego – zadanie, zamiar, cele, stan końcowy, ograniczenia (nakazy i zakazy), opóźnienia, warunki wstępne osiągnięcia sukcesu, założenia ▪ Analiza/identyfikacja/określenie zadań własnych /poziomu operacyjnego/ – wyznaczonych i wynikających ▪ Analiza kluczowych czynników (siły, czas, przeszczeń, środowisko cywilne) ▪ Opracowanie treści zadania własnego–misji ▪ Opracowanie projektu operacyjnego ▪ Określenie krytycznych wymagań informacyjnych ▪ Określenie wstępnych szacunków i ocen sił. ▪ Przygotowanie i przeprowadzenie odprawy poświęconej analizie zadania ▪ Opracowanie wytycznych dowódcy do planowania 	
<p>OPRACOWANIE KONCEPCJI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizy sztabu ▪ Opracowanie własnych COA ▪ Przeprowadzenie odprawy decyzyjnej ▪ Opracowanie CONOPS ▪ Oczekiwanie na zatwierdzenie ▪ Opracowanie SOR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Powiększenie OPG, jeżeli jest potrzeba ▪ Przegląd wytycznych dowódcy do planowania ▪ Uaktualnianie sytuacji, włączając w to udoładnianie danych o przeciwniku i jego wariantach działania ▪ Analiza sytuacji i czynników wpływających na opracowanie wariantów, opracowywanie założeń ▪ Opracowanie wstępnych własnych COA ▪ Analiza wstępnych COA (sprawdzenie udoładnienie, gra wojenna, porównanie) ▪ Przygotowanie przeprowadzenie odprawy decyzyjnej 	<p>CONOPS</p> <p>tymczasowe SOR</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wybór preferowanego wariantu COA ▪ Opracowanie CONOPS i przedłożenie do zatwierdzenia ▪ Opracowanie SOR 			Rodzina planów
OPRACOWANIE PLANU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalsze dopracowywanie (w miarę potrzeb) zamiaru dowódcy oraz koncepcji ▪ Identyfikowanie potrzebnych sił ▪ Koordynowanie/organizowanie rozmieszczenia sił ▪ Realizowanie planowania dotyczącego podtrzymywania i ochrony sił własnych ▪ Koordynacja i opracowanie CONPLAN/SDP/OPLAN ▪ Opracowanie SUPLANS ▪ Opracowanie planów alternatywnych (<i>Branch Plans</i>) ▪ Zatwierdzenie CONPLAN/SDP/OPLAN ▪ Wydanie COPNPLAN/SDP/OPLANS oraz SUPLANS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowanie ▪ Koordynacja ▪ Zatwierdzenie ▪ Wydanie planu 		
WERYFIKACJA PLANU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prowadzenie ciągłych analiz ▪ Prowadzenie okresowych przeglądów i weryfikacji ▪ Prowadzenie ćwiczeń i gier wojennych ▪ Prowadzenie kolejnej odprawy decyzyjnej, jeżeli jest potrzeba ▪ Uaktualnianie i wydawanie poprawek, jeżeli jest potrzeba ▪ Przygotowanie i wydanie planów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przegląd planu ▪ Ocena planu ▪ Kolejna odprawa decyzyjna – jeśli jest potrzebna 		Uaktualnianie planów

	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Karty katalogowe • 2. Karty katalogowe • 3. Karty katalogowe • 4. Karty katalogowe • 5. Karty katalogowe • 6. Karty katalogowe • 7. Karty katalogowe • 8. Karty katalogowe • 9. Karty katalogowe • 10. Karty katalogowe 		
<p>WYKAZ BIBLIOTEK</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Biblioteka • 2. Biblioteka • 3. Biblioteka • 4. Biblioteka • 5. Biblioteka • 6. Biblioteka • 7. Biblioteka • 8. Biblioteka • 9. Biblioteka • 10. Biblioteka 		
<p>WYKAZ BIBLIOTEK</p>			



Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:

Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
księgarni akademickiej

www.biblioteka.aon.edu.pl



WYDAWNICTWO
AON