

BŁASZCZAK DLA DEFENCE24.PL O AGENCJI UZBROJENIA: MUSIMY SKRÓCIĆ DROGĘ OD KONCEPCJI DO WPROWADZENIA SPRZĘTU

Dotychczasowy system miał ułomność „kłatwy wiedzy”. Wojsko wiedząc, jak wymagający jest współczesny teatr działań, określało potrzeby na sprzęt w sposób wyidealizowany, przez co często niemożliwy do realizacji. Teraz ma się to zmienić. Z korzyścią dla wszystkich stron - mówi w rozmowie z Defence24.pl Minister Obrony Narodowej Mariusz Błaszczak.

Jędrzej Graf: Panie Ministrze, podczas Defence24 Day przedstawił Pan koncepcję powołania Agencji Uzbrojenia. Jaki jest harmonogram? W jakim czasie przewidują Państwo przyjęcie projektu ustawy? Kiedy powinna rozpocząć funkcjonowanie nowa instytucja i kiedy zostanie ona w pełni przygotowana?

Mariusz Błaszczak, Minister Obrony Narodowej: Powstanie Agencji Uzbrojenia fundamentalnie odmieni proces modernizacji Wojska Polskiego. Zmiana o tej skali i o takim ciężarze gatunkowym dla obronności państwa musi być ewolucyjna i doskonale przygotowana. Mówimy przecież o instytucji mającej wydawać rocznie około kilkunastu – kilkadziesiątu miliardów złotych. A tych środków będzie w przyszłości jeszcze więcej, bo finansowanie naszych Sił Zbrojnych osiągnie poziom 2,5 proc. PKB. Nie możemy sobie pozwolić na jakiegokolwiek marnotrawienie środków lub na ich małą efektywność. Naszą najsilniejszą stroną musi być kompetencja i gospodarność. Tylko wtedy z każdej wydanej złotówki osiągniemy maksymalny zwrot w postaci sprzętu wojskowego dopasowanego do naszych potrzeb, oczekiwań i możliwości.

Zakładam i planuję, że agencja nabierze kształtów organizacyjnych i strukturalnych już w przyszłym roku. Można powiedzieć, że będzie to tzw. rok zerowy, po którym agencja osiągnie pełną funkcjonalność. Kluczową kwestią na dzisiaj jest sprawna i dobrze przeprowadzona ścieżka legislacyjna, czyli przyjęcie ustawy i „obudowanie” jej aktami wykonawczymi. Obecnie funkcjonujący system bywa niewydolny i paraliżowany rozproszonym decyzyjnym oraz rozbudowaną biurokracją. Moim celem jest jedna, nowoczesnie zarządzana, wydajna i skupiająca wszystkie potrzebne instrumenty agencja, będąca jedynym ośrodkiem decyzyjnym w obszarze zakupów dla Wojska Polskiego.

Trzeba pamiętać, że w ten sposób realizujemy także zapisy Strategii Bezpieczeństwa Narodowego przygotowanej przez prezydenta Andrzeja Dudę.

Czytaj też: [Defence24 DAY: Agencja Uzbrojenia. Kiedy i jaka?](#)

Agencja Uzbrojenia ma połączyć kilka instytucji, np. Inspektorat Uzbrojenia czy I3TO oraz

biuro ds. offsetowych, z innych natomiast przejmie pewne kompetencje. W jaki sposób będzie się to odbywało pod względem organizacyjnym? Czy instytucje, wchodzące w skład Agencji Uzbrojenia w całości, będą - z dniem rozpoczęcia jej funkcjonowania - przeformowywane w dział czy departament nowej agencji, czy też będą tworzone nowe struktury, w które będą włączane elementy istniejących jednostek?

Mówimy o generacyjnej zmianie dla całego wojskowego systemu zakupowego. Rozformowanie, przeniesienie czy też konsolidacja kilku kluczowych instytucji kupujących sprzęt dla wojska w jeden organizm to wyzwanie porównywalne z tworzeniem nowego rodzaju sił zbrojnych. Z tą różnicą, że agencja powstanie nie od zera, a z już istniejących podmiotów - Inspektoratu Uzbrojenia, Inspektoratu Implementacji Innowacyjnych Technologii Obronnych oraz Biura do spraw Umów Offsetowych. Oczywiście również z wykorzystaniem ich personelu, kultury organizacyjnej oraz pamięci instytucjonalnej. Jednocześnie agencja przejmie określone zadania i narzędzia Wojskowego Centrum Normalizacji Jakości i Kodyfikacji, a także określone zadania i narzędzia Agencji Mienia Wojskowego i Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych. Swój wkład wniesie również Departament Polityki Zbrojeniowej w MON. Chcemy synergicznie wykorzystać to, co jest już zbudowane i sprawdzone oraz kreować nowe rozwiązania. Przyglądamy się także dobrym praktykom z innych państw, analizujemy i wyciągamy wnioski. Bo jak podkreślam, czasem jest tak, że problem nie leży w skąym portfelu, a w rozproszeniu rąk, które nim dysponują.



Podczas konferencji Defence24 Day dyskutowano o koncepcji powołania Agencji Uzbrojenia. Na zdjęciu wiceminister aktywów państwowych Maciej Małecki (w środku) oraz wiceminister obrony Sebastian Chwałek (po prawej) i mecenas Filip Seredyński (po lewej). Fot. Kreatyw Media/Defence24.pl.

Co ważne, pod pojęciem Agencja Uzbrojenia kryje się już nie tylko zakup sprzętu i dostarczenie go do jednostek. W nowym systemie agencja ma prowadzić cały cykl życia produktu. Począwszy od „wysłuchania” się w potrzeby wojskowych i identyfikację produktu na rynku, poprzez proces przetargowy, negocjacyjny i zakupowy, a skończywszy na tzw. wsparciu eksploatacji sprzętu i

wreszcie wycofaniu go z użytku. Dodatkowo, agencja będzie prowadziła procesy związane z offsetem, definiowaniem Podstawowego Interesu Bezpieczeństwa Państwa oraz pracami badawczymi i rozwojowymi, jak również działania promocyjne za granicą. Dzięki skupieniu tylu możliwości w jednym miejscu, wiele procesów będzie można prowadzić równolegle, co powinno zwielokrotnić efektywność i minimalizować czas potrzebny na wprowadzenie nowych typów broni, sprzętu i amunicji. A czas jest w tym przypadku kluczowy.

Czytaj też: [Defence24 DAY: Błaszczak przedstawia koncepcję Agencji Uzbrojenia](#)

Czy znana jest już całościowa struktura Agencji Uzbrojenia? W jakim stopniu będzie ona tworzona od podstaw, na ile - nawiązując do poprzedniego pytania - będzie pewnym połączeniem istniejących instytucji?

Agencja ma być w 100 proc. skoncentrowana na celach i zadaniach, a nie być ściśle przywiązana do schematów. Poprzez konsolidację przesuniemy punkt ciężkości w stronę komórek eksperckich, pomniejszając tym samym komórki administracyjne. Sam trzon agencji będzie się opierał na wyspecjalizowanych departamentach i biurach, na czele których będą stali merytoryczni dyrektorzy. Jednak, nie będzie to przejście „jeden do jednego”. Nowa struktura będzie pragmatyczna, dostosowana do wymogów XXI wieku.

Sprawą otwartą pozostaje relacja Ministerstwa Obrony Narodowej, przyszłej agencji oraz Polskiej Grupy Zbrojeniowej S.A. W układzie przewidującym nadzór właścicielski agencji nad PGZ S.A., również struktury obu instytucji musiałyby być do tego dostosowane, aby uniknąć dublowania stanowisk i funkcji. I na to również jesteśmy gotowi.

W jaki sposób zamierza Państwo zapewnić funkcjonowanie departamentów odpowiedzialnych za pozyskanie sprzętu do czasu, gdy nowa Agencja będzie w pełni zorganizowana?

Zapewniam, że nie istnieje ryzyko przerwania procesu zamówień i dostaw dla wojska. Przeczyłoby to idei powstania nowego systemu. Wszelkie działania będą miały charakter planowy i ewolucyjny. Będzie to wymagało wyobraźni, dobrego planowania i niekonwencjonalnego myślenia, ale taka właśnie ma być nowa agencja. Ponadto, to nie jest też tak, że startujemy z poziomu zero, wiele już udało się zrobić, wiele modyfikacji już teraz funkcjonuje w systemie i zostanie przeniesionych do nowego tworu. Wszyscy zaangażowani wiedzą, w jak ważnym projekcie biorą udział, dlatego nie obawiam się o zakłócenia. Wyzwań będzie wiele, ale chcemy im sprostać.

Czytaj też: [Defence24 DAY: Współpraca przemysłu i wojska w nowych warunkach](#)

W jaki sposób będą dobierani pracownicy i żołnierze w nowej Agencji? Czy będą pochodzić z istniejących struktur? Czy Agencja Uzbrojenia będzie otwarta na specjalistów z branż cywilnych, np. z wiedzą ekonomiczną czy prawną?

Agencja będzie otwarta przede wszystkim na umiejętności, kwalifikacje i wiedzę. To będzie decydowało o doborze personelu. Mamy wielu specjalistów w dziedzinie obronności, systemów uzbrojenia, ale również prawa, ekonomii i zakupów. Musimy ten potencjał zagospodarować, ale i rozwijać. Jesteśmy otwarci zarówno na rynek cywilny, jak i na oficerów kończących służbę wojskową. Pożądanym stanem rzeczy jest „mieszanka” wojskowego know-how z podejściem stricte cywilnym - rynkowym. To pozwoli na szerszą perspektywę.

Podczas konferencji Defence24 Day omawialiśmy także kwestie związane z pozyskaniem kadr. Czy przewiduje się wprowadzenie szczególnych rozwiązań dot. wynagradzania pracowników cywilnych Agencji Uzbrojenia, aby zachęcić osoby „z rynku”? Wcześniej często ta kwestia była wskazywana jako problematyczna.

Nowa agencja będzie opierała się na sile i kompetencji swoich ludzi, dlatego kwestie wzrostu wynagrodzeń, rozwoju zawodowego i atrakcyjności pracy, są stale przedmiotem naszych starań. Zdajemy sobie sprawę jak wygląda rynek pracy, i że argument pracy w innowacyjnej instytucji z misją już czasem nie wystarcza. Dlatego aspekt finansowy również musi być tu obecny. Tym bardziej, że agencja musi konkurować o naprawdę najlepszych fachowców.

Agencja Uzbrojenia ma przejąć część odpowiedzialności Inspektoratu Wsparcia, jeśli chodzi o wsparcie eksploatacji sprzętu, jednocześnie w Inspektoracie nadal zostanie „wojskowa” logistyka. W jakim stopniu więc nowa instytucja będzie bezpośrednio odpowiedzialna za wsparcie eksploatacji - czy w zakresie, w którym wymagana jest współpraca z producentem, czy również w innym (jakim)?

Jak już wspominałem, agencja będzie miała naprawdę szeroki katalog działań, włącznie z zadaniami dotąd przypisanymi Inspektoratowi Wsparcia. Za sprawą nowej instytucji dokona się konsolidacja dwóch obszarów - zakupów najważniejszych środków materiałowych oraz newralgicznego wsparcia eksploatacji, czyli tzw. życia sprzętu wojskowego. Zmiana tego drugiego wpisuje się w priorytetowe założenia całej reformy. Odpowiada zasadzie: kupiłem - utrzymuję - wycofuję.



Podczas konferencji Defence24 Day dyskutowano o koncepcji powołania Agencji Uzbrojenia. Fot. Kreatyw Media/Defence24.pl.

W trakcie konferencji Defence24 Day nawiązywano również do roli nowej instytucji w procesie formułowania wymagań, który w obecnych uwarunkowaniach pozostawia wiele

do życzenia. Jak będą układane relacje Agencji Uzbrojenia z instytucjami dziś odpowiedzialnymi za definiowanie potrzeb (Oddziały Gestorstwa i Rozwoju, Sztab Generalny)? W jakim stopniu za określanie potrzeb i wymagań będą odpowiadali przedstawiciele wspomnianych instytucji, a w jakim - Agencji Uzbrojenia?

Zacznę od tego, że aktualnie funkcjonujemy w systemie, w którym często wymagania operacyjne są fikcją, bo produkt o danych parametrach albo nie istnieje, albo jego wyprodukowanie jest astronomicznie drogie. Dlatego ten obszar wymaga pilnego urealnienia. Musimy skrócić drogę od koncepcji do wprowadzenia sprzętu. I tym ma się też zająć agencja. Wojskowi mają określać jedynie zdolności, zaś agencja ma wypracowywać propozycje już konkretnych produktów, po czym prowadzić wszelkie niezbędne formalności. Takie uproszczenie systemu jest konieczne.

Uważam, że ta zmiana jest jedną z najważniejszych. Dotychczasowy system miał ułomność „kłątwy wiedzy”. Wojsko wiedząc, jak wymagający jest współczesny teatr działań, określało potrzeby na sprzęt w sposób wyidealizowany, przez co często niemożliwy do realizacji. Teraz ma się to zmienić. Z korzyścią dla wszystkich stron.

Co do Sztabu Generalnego WP, to w dalszym ciągu będzie on uczestniczył w definiowaniu potrzeb, czyli wymaganych zdolności wojsk. Dodatkowo, Sztab zostanie zobligowany do przeglądu priorytetów modernizacyjnych. Nie może być tak, że wszystkie programy mają status priorytetu, bo wtedy nic nim nie jest.

Od 2021 roku w życie wchodzi nowe Prawo Zamówień Publicznych, co może mieć wpływ również na proces zakupów wojskowych. W konsultacjach MON zgłaszało do nowego PZP wiele uwag i nie wszystkie uwzględniono. Czy resort i nowa instytucja będą przygotowane na działanie w warunkach nowej ustawy?

Jesteśmy gotowi na nowe uregulowania, co znalazło swoje potwierdzenie w projekcie ustawy o agencji. Podkreślam, że zakupy wojskowe należy rozpatrywać w nieco inny sposób aniżeli inne zamówienia rynkowe, co jednak nie zmienia faktu, że procedury nowej agencji będą całkowicie dostosowane do przepisów prawa. I obowiązujących, i wprowadzanych.

Czytaj też: [Dobrze skonstruowana Agencja Uzbrojenia rozwiąże problemy \[KOMENTARZ\]](#)

Czy wraz z powołaniem Agencji Uzbrojenia planowane będą nowe regulacje prawne dotyczące zamówień wojskowych, również w zakresie wyłączenia z PZP - na poziomie ustawy?

Chciałbym, żeby Wojsko Polskie korzystało – tam, gdzie jest to możliwe – z udzielania zamówień metodą „in-house”, czyli realizacji we własnym zakresie, własnymi siłami, w ramach własnego przedsiębiorstwa. W tym przypadku chodzi oczywiście o PGZ, która miałaby być nadzorowana przez agencję. Ale żeby tak się stało, potrzebne jest przeniesienie Grupy „pod skrzydła” MON, czyli de facto Agencji Uzbrojenia oraz wydanie aktu prawnego określającego sposób udzielania zamówień publicznych o podstawowym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa.

Przy okazji zapowiedzi powołania Agencji Uzbrojenia mówiono także o zmianach wewnętrznych przepisów MON dotyczących pozyskania sprzętu, to naturalny proces. W jakim zakresie będą mieć miejsce takie zmiany i w jakim kierunku mogą iść?

Zmiany dotyczące pozyskania sprzętu zarówno w przepisach, jak i w życiu realnym mają być kompleksowe i długofalowe. Dlatego m.in. znalazły się w Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju.

Mają one optymalizować cały proces pozyskiwania uzbrojenia i sprzętu dla Wojska Polskiego, ale w powiązaniu z polskim sektorem przemysłu obronnego. Przypomnę, że ubiegły rok zakończyliśmy z bardzo dobrym wynikiem ponad 60 proc. wydatków modernizacyjnych skierowanych do polskich zakładów. I będę dążył, aby ten trend utrzymać. Moim celem jest nowoczesne i liczne Wojsko Polskie używające polskiego sprzętu tam, gdzie jest to możliwe. Dlatego będę wspierał rodzime zakłady zbrojeniowe i inwestował w ich rozwój. Bo pamiętajmy, że suwerenność dostaw sprzętu wojskowego jest jednym z podstawowych determinantów wysokich zdolności armii.

W jaki sposób ma odbyć się reforma oceny Podstawowego Interesu Bezpieczeństwa Państwa? Jak wpłynie ona na kwestie związane z offsetem i przebieg postępowań offsetowych?

Po pierwsze, oba obszary zostaną skonsolidowane. Pozwoli to na ich właściwą koordynację i wykorzystanie pełnej gamy rozwiązań. Uważam, że już sama ocena Podstawowego Interesu Bezpieczeństwa Państwa powinna wskazywać na konieczność lub brak konieczności zastosowania offsetu. Znacznie to uprości i tym samym przyspieszy proces. Wszyscy wiemy, jak ważny jest offset dla naszej gospodarki w kontekście rozwoju technologicznego i utrzymania konkurencyjności. Niemniej jednak są takie zdolności, które muszą być zapewnione bez względu na warunki dodatkowe. Mówię tu o krytycznie ważnych obszarach dla obronności Polski. Dlatego nowa agencja musi równoważyć pomiędzy ceną, jakością oraz korzyściami technologicznymi. Jej rekomendacja będzie tu kluczowa.

Dziękuję za rozmowę.