



*Polskie Lobby Przemysłowe
im. Eugeniusza
Kwiatkowskiego*



*Polska Izba Producentów
na Rzecz Obronności Kraju*



*Zarząd Okręgu
Przedsiębiorstw Wojskowych
i Działalności Pozabudżetowej
NSZZ Pracowników Wojska
ul. Koszykowa 79a, 00-909 Warszawa
tel./fax 22/6845-487*

Ogólnopolska Konferencja

„Organizacja i struktura polskiego przemysłu zbrojeniowego i jego zaplecza badawczo-rozwojowego jako istotnego elementu systemu obronnego państwa”

XX Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego w Kielcach

5 września 2012 r.

SPIS TREŚCI

WSTĘP

1. **Mgr Beata Białek** - *Wybrane aspekty prawne konsolidacji polskiego przemysłu obronnego*..... 5
2. **Dr Waldemar Walczak** (Uniwersytet Łódzki) - *Koncepcja konsolidacji Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w ramach odrębnej grupy*..... 9
3. **Mgr Małgorzata Kucab** (Przewodnicząca Zarządu Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska) - *Grupa WPRP jako element zapewnienia bezpieczeństwa remontów i dostaw uzbrojenia na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*..... 26
4. **Mgr Sławomir Kułakowski** (Prezes Polskiej Izby Producentów na Rzecz Obronności Kraju) - *Miejsce firm prywatnych świadczących usługi dla wojska w polskim systemie obronnym*..... 32

WSTĘP

Ogólnopolska Konferencja pt. „**Organizacja i struktura polskiego przemysłu zbrojeniowego i jego zaplecza badawczo-rozwojowego jako istotnego elementu systemu obronnego państwa**”, której organizatorami są Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska, Polskie Lobby Przemysłowe i Polska Izba Producentów na Rzecz Obronności Kraju, jest poświęcona prawnym i organizacyjnym aspektom konsolidacji polskiego przemysłu obronnego i wypracowaniu wniosków i propozycji w tej sprawie. Konferencja odbywa się w Kielcach w ramach XX Międzynarodowego Salonu Przemysłu Obronnego.

W referatach zamieszczonych w niniejszej publikacji przedstawione zostały trzy podstawowe elementy polskiego przemysłu obronnego, a mianowicie - będący pod nadzorem Ministerstwa Skarbu Państwa - narodowy koncern zbrojeniowy w postaci Grupy BUMAR, skupiający podstawowy potencjał tego przemysłu - zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne jak ich zaplecze badawczo-rozwojowe, pozostające pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej Wojskowe Przedsiębiorstwa Remontowo-Produkcyjne oraz rosnący sektor firm prywatnych, realizujących zamówienia dla wojska. Wszystkie razem stanowią ważną część systemu obronnego Polski.

W ostatnich latach szybko zmienia się otoczenie w jakim funkcjonuje polski przemysł obronny. Nasila się konkurencja na rynkach zagranicznych, w wielu krajach następują fuzje prowadzące do powstawania dużych firm i koncernów zbrojeniowych, w tym o charakterze międzynarodowym. Jakościowy rozwój techniki wojskowej, powiązany z procesami modernizacji armii, stwarza coraz większe wymagania i oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstw zbrojeniowych. By im sprostać muszą one nie tylko wdrażać najnowsze technologie i doskonalić swoje produkty, lecz także zmieniać swoją strukturę i wprowadzać nowoczesne, elastyczne sposoby zarządzania.

W referatach uwzględniono te uwarunkowania, przeanalizowano także pożądane relacje między trzema wyżej wymienionymi elementami polskiego przemysłowego potencjału obronnego. Wskazano na potrzebę współpracy między nimi, m.in. w formie aliansów strategicznych. Szczególnie dużo uwagi poświęcono przyszłości Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo- Produkcyjnych i ich konsolidacji. Jako jedną z możliwości przedstawiono zarys koncepcji utworzenia Grupy WPRP, która uwzględniałaby specyfikę wchodzących w jej skład przedsiębiorstw i ich szczególną rolę, jaką mają do spełnienia w okresie zagrożenia, sytuacji kryzysowych oraz konfliktu wojennego.

Organizatorzy Konferencji wyrażają nadzieję, iż przemyślenia i propozycje zawarte w prezentowanych tu referatach zostaną wykorzystane przy wdrażaniu praktycznych rozwiązań związanych z konsolidacją i unowocześnieniem naszego przemysłu obronnego i jego zaplecza badawczo-rozwojowego.

PRZEWODNICZĄCA
Zarządu Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych
i Działalności Pozabudżetowej NSZZ
Pracowników Wojska

mgr Małgorzata Kucab

KOORDYNATOR
Polskiego Lobby Przemysłowego

prof. ndzw. dr hab. Paweł Soroka

PREZES
Polskiej Izby Producentów
na Rzecz Obronności Kraju

mgr Sławomir KUŁAKOWSKI

WYBRANE ASPEKTY PRAWNE KONSOLIDACJI POLSKIEGO PRZEMYSŁU OBRONNEGO

Wszelkie analizy i rozważania prawne dotyczące dalszego funkcjonowania Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych („WPRP”), w nowej ewentualnej strukturze prawnej powinny być poprzedzone rzetelnymi merytorycznymi analizami, i politycznymi rozstrzygnięciami. Przemawia za tym wyjątkowy charakter podnoszonych problemów, bowiem dotyczą one usytuowania tych podmiotów w systemie obronnym naszego państwa. Na głoszone opinie i reprezentowane stanowiska w toczącej się dyskusji oddziałują interesy poszczególnych podmiotów, uczestników tej gry, i nic w tym dziwnego, bowiem w ten sposób mogą one kształtować, bądź wpływać na bieg toczących się spraw. Istotą problemu, który wpływa również na całą sferę zagadnień prawnych są dwa ścierające się nurty, postulowanych i pożądaných rozwiązań w zakresie przyszłego kształtu polskiego przemysłu obronnego. Aktualny stan prawny podmiotów uczestniczących w szeroko rozumianych działaniach gospodarczych na rzecz tego przemysłu, pokazuje zarazem rzeczywistą jego strukturę wraz z zależnościami i uwarunkowaniami płynącymi z otoczenia. Podstawą tego systemu są wojskowe przedsiębiorstwa remontowo-produkcyjne, które na mocy procesów komercjalizacji zostały przekształcone w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa - spółki akcyjne. Wszystkie te podmioty z wyjątkiem Stoczni Marynarki Wojennej S.A, postawionej w stan upadłości likwidacyjnej, co przesądza o tym że pozostaje ona poza sferą oddziaływania Skarbu Państwa, podlegają w zakresie praw majątkowych Ministrowi Obrony Narodowej, który wykonuje te prawa na podstawie art. 9 ust. 2 ustawy z 7 października 1999 r. o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i modernizacji technicznej polskich Sił Zbrojnych R.P. (Dz. U. nr 83 poz. 932 ze zm.). Uprawnienia te dotyczą i mogą być realizowane w zakresie praw z akcji i udziałów należących do Skarbu Państwa, łącznie z wynikającymi z nich prawami osobistymi, oraz w stosunku do mienia pozostałego po ewentualnej likwidacji państwowej jednostki organizacyjnej lub przypadającego Skarbowi Państwa w wyniku likwidacji spółki z jego udziałem. W tym zakresie dopuszczalne są innie rozstrzygnięcia, ale tylko na drodze ustanowienia nowych regulacji prawnych.

Biorąc pod uwagę fakt, że założona strategia rozwoju i wspierania przemysłu obronnego na przyszłe lata powinna zakładać konsolidację tych podmiotów (WPRP) jak i innych znaczących elementów tego przemysłu, nie bez racji stawia się obecnie pytanie o kształt tej konsolidacji, formy prawne, powiązania kapitałowe. Nie ulega wątpliwości, że dyskusje i rozważania nie powinny abstrahować od istniejących uwarunkowań prawnych, dotyczących zarówno naszego prawa wewnętrznego jak i wspólnotowego.

Sporządzane analizy i opinie powinny więc nie tylko koncentrować swoją uwagę na rozważaniach i poszukiwaniach najlepszego usytuowania tych podmiotów w strukturach gospodarczych, ich własnościowej charakterystyki, sposobów zarządzania i sprawowania nadzoru właścicielskiego, a także odnosić je do aktualnego stanu prawnego. Dopiero wtedy wszystkie te elementy tworzyć będą oczekiwany system, pozostając ze sobą w ścisłych relacjach.

Już obecnie można nazwać problemy i trudności na tej drodze, wskazać te działania które mogą okazać się konieczne do przeprowadzenia bez względu na kierunki proponowanych rozstrzygnięć strukturalnych. Biorąc pod uwagę zaznaczone w dyskusji stanowiska i opinie na temat ewentualnych kierunków przyszłych rozstrzygnięć, można wskazać następujące prawne warianty przyszłych struktur gospodarczych, przy założeniu daleko idącej specyfiki tych podmiotów i ich znaczenia dla strategii obronnej kraju. I tak wskazywanymi rozwiązaniami mogą być:

- pozostawienie w systemie spółki Bumar jako wiodącej i powiązanie jej z innymi podmiotami, w tym z WPRP na zasadach holdingu spółek,
- utworzenie jednego podmiotu i wniesienie do niego akcji spółek powstałych w ramach komercjalizacji /wariant ten może zakładać również wykorzystanie spółki Bumar jako tej, do której wnoszone są udziały, bądź jako jednej z tych której udziały są wnoszone do spółki matki/,
- pozostawienie dotychczasowej struktury na niezmiennym poziomie, wzmocnienie nadzoru właścicielskiego połączonego z częściową prywatyzacją w aspekcie poszukiwań strategicznego inwestora.

Przedkładając możliwe do realizacji propozycje przyszłych rozwiązań należy stwierdzić, że każda z tych dróg ma swoje dobre i słabsze strony, każda wymagać będzie zróżnicowanych metod wdrażania, poczynając od stosownych decyzji na szczeblach zarządzania poszczególnych podmiotów gospodarczych, uczestnictwie załóg w procesach związanych z przekształceniami własnościowymi, ale też tam gdzie to okaże się nieodzowne umiejętnego kształtowania nowego prawa, bez narażania się na możliwą krytykę Komisji Europejskiej i jej organów.

Odnosząc się szczegółowo do zarysowanych możliwości rozwoju potencjału obronnego można już w pierwszym przedstawionym wariantcie wskazać na konkretne problemy, których rozwiązanie wymaga zastosowania nowych rozwiązań prawnych lub podjęcia określonych czynności faktycznych. Koncepcja stworzenia holdingu opartego na spółce Bumar jako spółce wiodącej i oscylujących wokół niej spółek WPRP przedstawiona została już w ramach rządowej „Strategii konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007-2012” (dalej zwana „Strategią 2012”), która przewiduje wniesienie akcji WPRP do BUMAR-u.

W omawianym wypadku należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę, iż wszystkie WPRP (z nielicznymi wyjątkami) posiadają formę prawną spółek akcyjnych i powstały w wyniku komercjalizacji. Bumar pozostaje spółką kapitałową- z ograniczoną odpowiedzialnością, jednakże z uwagi na swoją strukturę właścicielską nie można uznać, że jest on jednoosobową spółką Skarbu Państwa (0,259% kapitału prywatnego). Wobec powyższego w aktualnym stanie faktycznym tworzenie grupy kapitałowej w sposób wskazany w Strategii 2007-2012 tj. poprzez wniesienie akcji WPRP do Bumaru byłoby sprzeczne z zapisami ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji z dnia 30 sierpnia 1996 r. (Dz.U. Nr 118, poz. 561), w szczególności nie można bowiem zastosować trybu przewidzianego w art. 33 ust. 4 ustawy do podmiotu, który nie jest spółką jednoosobową Skarbu Państwa. Sankcją przewidzianą za zbycie akcji z naruszeniem powyższych zasad jest stwierdzenie nieważności takiego zbycia, co wynika wprost z art. 34 powołanej ustawy. Należy jednak jednocześnie pamiętać, że wynikające w powyższego przeszkody mają charakter w pełni usuwalnych (przekształcenie, zmiana struktury właścicielskiej spółki Bumar). To z kolei może również skłaniać do analizy drugiego z przedstawionych wariantów, który przewiduje tworzenie struktury holdingowej w oparciu o nowo utworzony podmiot, a w dalszej kolejności być może zawieranie szczegółowych umów koncernowych, regulujących stopień i charakter zaangażowania podmiotów w działalność struktury holdingowej oraz wzajemne relacje pomiędzy tymi podmiotami.

W ramach prowadzonej debaty pojawiają się również głosy dotyczące skoncentrowania polskiego przemysłu obronnego w dwóch odrębnych grupach – z jednej strony grupie Bumar mającej skupiać przedsiębiorstwa produkcyjne i pracujące na ich rzecz jednostki badawczo-rozwojowe, pozostającej w nadzorze ministra skarbu państwa, a z drugiej strony grupie skupiającej WPRP, pozostającej pod nadzorem ministra obrony narodowej. Zgodnie z tymi koncepcjami obie grupy mogłyby ściśle ze sobą współdziałać przy realizacji różnego rodzaju zamówień, a jedną z możliwych form takiej współpracy gospodarczej mógłby być alians strategiczny. Powyższa koncepcja jest rozwiązaniem, które w aspekcie formalnym pozostawia dotychczasową strukturę prawną, w zasadniczej części, w formie niezmienionej. Tutaj pojawiają się jednak pytania o rozwiązania dotyczące zakresu nadzoru właścicielskiego, kształtu

ewentualnych umów o współpracy, a także zakresu w jakim umowy te mogą wpłynąć na ograniczenie samodzielności gospodarczej podmiotów. Alians umowny zapewnia zachowanie osobowości prawnej już funkcjonujących spółek kapitałowych oraz w żadnym razie nie niesie ze sobą wyeliminowania ich funkcji decyzyjnych, co z pewnością należy w tym wypadku traktować jako wartość dodaną tego rozwiązania.

W podejmowaniu decyzji dotyczącej konsolidacji kapitałowej lub też tworzeniu grupy gospodarczej jedynie na bazie umów o współpracy, nie bez znaczenia pozostaje również aktualna sytuacja gospodarcza. Potrzeba koncentracji w przemyśle obronnym jest, jak sędzę, wypadkową aktualnych tendencji oraz wymagań stawianych przez globalny rynek. Jednocześnie jak bardzo słusznie zauważono w doktrynie istnieje pewien „gospodarczo optymalny stopień koncentracji, wyznaczony warunkami prowadzenia danej działalności gospodarczej”¹. Przekroczenie go może prowadzić do efektów odwrotnych niż pierwotnie zamierzone, a mianowicie do spadku efektywności i poważnych trudności w zarządzaniu dużym podmiotem lub grupą gospodarczą. I tu niewątpliwie istotny głos w dyskusji mają specjaliści od ekonomii i zarządzania, którzy badając sytuację poszczególnych spółek kapitałowych, czy innych podmiotów będących w fazie przekształcania w takie spółki powinni zdecydować o celowości łączenia podmiotów, czy też włączania ich do już istniejących zgrupowań i struktur polskiego przemysłu obronnego. Na rynku przemysłu zbrojeniowego istnieją bowiem podmioty, których szczególna sytuacja wymaga zastanowienia się, czy ich uczestnictwo w zgrupowaniu przyniesie wymierne korzyści oraz nie utrudni efektywnej działalności tworzonej struktury. Decyzja o ewentualnym łączeniu spółek, czy też włączaniu podmiotów do holdingu powinna zostać podjęta przede wszystkim z uwzględnieniem uwarunkowań ekonomicznych. Rozwiązania prawne w tym zakresie mogą być dostosowywane do potrzeb wskazywanych przez specjalistów z dziedziny zarządzania i ekonomii, za pomocą wprowadzania nowych inicjatyw prawodawczych lub też poprzez podejmowanie czynności faktycznych na podstawie już obowiązujących regulacji prawnych, z uwzględnieniem specyfiki i wymagań polskiego przemysłu obronnego, jako gałęzi o szczególnym, strategicznym znaczeniu dla państwa.

¹ Zob. S. Włodyka „Prawo koncernowe”, Zakamycze, 2003 r., s. 13

KONCEPCJA KONSOLIDACJI WOJSKOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW REMONTOWO-PRODUKCYJNYCH W RAMACH ODRĘBNEJ GRUPY – ZAGADNIENIA WYMAGAJĄCE WSZECHSTRONNEJ I MERYTORYCZNEJ ANALIZY

1. Wprowadzenie

Prowadzona w ciągu ostatnich lat ożywiona dyskusja na temat wizji dalszego funkcjonowania Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (WPRP) ma ścisły związek z postrzeganiem ich usytuowania w systemie obronnym naszego państwa. Należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, że ich **głównym zadaniem** jest realizacja szeregu działań mających na celu zaspokojenie potrzeb remontowo-produkcyjnych w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na rzecz resortu obrony narodowej. Realizują one ok. 80% wszystkich przemysłowych remontów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, w tym usługi o najwyższym stopniu trudności, z czego większość zadań remontowo-modernizacyjnych dotyczy uzbrojenia i sprzętu wojskowego pochodzącego z dostaw importowych lub z zaniechanej produkcji krajowej. Ta ważna funkcja w zasadniczy sposób przesądza o tym, że przedsiębiorstwa te są **ważnym elementem całego systemu gotowości obronnej państwa**, stanowiąc naturalne **zaplecze logistyczne Sił Zbrojnych RP**.

Kolejnym czynnikiem wymagającym zauważenia jest **ich szczególna rola**, jaką mają do spełnienia w okresie zagrożenia, sytuacji kryzysowych oraz konfliktu wojennego, kiedy to w szybkim tempie trzeba remontować jak również odtwarzać zdolności bojowe uzbrojenia i sprzętu będącego na wyposażeniu jednostek liniowych wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej².

Powyższe niekwestionowane stwierdzenia mają fundamentalne znaczenie dla właściwego rozumienia specyfiki realizowanych przez WPRP zadań oraz uwarunkowań, które muszą być uwzględniane w procesie podejmowania decyzji dotyczących koncepcji ich dalszego funkcjonowania i rozwoju. Biorąc pod uwagę wskazane merytoryczne argumenty, uczestnicy ubiegłorocznej ogólnopolskiej konferencji pt. „Przyszłość Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych,” która odbyła się w Warszawie w dniu 19 września 2011 r. z udziałem zainteresowanych stron, sformułowali **stanowisko, że z punktu widzenia**

² P. Soroka, M. Sulek, *Szczególne miejsce Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych w systemie obronnym państwa a konsolidacja polskiego przemysłu obronnego*, Wiedza Obronna 4/2011, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa 2011, s. 50.

zapewnienia sprawności działania Sił Zbrojnych RP oraz wzmocnienia potencjału konkurencyjności polskiego przemysłu obronnego, uzasadnionym merytorycznie, racjonalnym i korzystnym dla zapewnienia interesów państwa polskiego rozwiązaniem byłoby skoncentrowanie przemysłowego potencjału obronnego w dwóch grupach – przedsiębiorstwach produkcyjnych i pracujących na ich rzecz jednostek badawczo-rozwojowych w Grupie BUMAR, która dzięki temu będzie silnym narodowym koncernem zbrojeniowym pozostającym w nadzorze Ministra Skarbu Państwa, zaś Wojskowych Przedsiębiorstwach Remontowo-Produkcyjnych w drugiej grupie, pozostającej pod nadzorem Ministra Obrony Narodowej, której kształt oraz zasady organizacji wymagają stosownych uzgodnień i uszczegółowienia, w ramach merytorycznych dyskusji oraz pogłębionych, kompleksowych analiz³.

Należy przy tym dodać, iż obie grupy powinny stale i ściśle współdziałać przy realizacji zamówień dla wojska i kontraktów eksportowych, a także wspólnie startować w przetargach za granicą⁴. **Taka współpraca może być prowadzona w formie aliansu strategicznego⁵.**

Ogólny zarys projektu konsolidacji WPRP w ramach odrębnej grupy podległej i nadzorowanej przez Ministra Obrony Narodowej został zaproponowany przez Panią Małgorzatę Kucab 19.09.2011 r. w referacie *Grupa WPRP jako element zapewnienia bezpieczeństwa remontów i dostaw uzbrojenia na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*⁶.

2. Cele i przesłanki utworzenia odrębnej Grupy WPRP

Efektom ubiegłorocznej konferencji, zorganizowanej przez Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska i Polskie Lobby Przemysłowe w dniu 19.09.2011 r., było przedstawienie koncepcji konsolidacji WPRP w odrębnej grupie i pozostawienie tych przedsiębiorstw w nadzorze właścicielskim MON, zważywszy na szereg zgłaszanych merytorycznych przesłanek, które dotyczą następujących kwestii:

- zapewnienie sprawności działania Sił Zbrojnych,
- umacnianie systemu obronnego Rzeczypospolitej Polskiej,
- stworzenie korzystnych warunków dla rozwoju polskiego przemysłu obronnego,

³ Zob. Rocznik Polskiego Lobby Przemysłowego im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Publikacja nr 23, Warszawa, marzec 2012, s. 146, źródło: <http://www.plp.info.pl/publikacje> [10.07.2012].

⁴ P. Soroka, M. Sulek, dz. cyt., s. 52.

⁵ Zob. szerzej: W. Walczak, *Alians strategiczny jako czynnik umożliwiający wzmocnienie potencjału konkurencyjności polskiego przemysłu obronnego*, Wiedza Obronna 4/2011, Towarzystwo Wiedzy Obronnej, Warszawa 2011, s. 55–66.

⁶ Materiały konferencyjne, Warszawa 19 września 2011, s. 4–8.

- wypracowanie rozwiązania uwzględniającego specyficzną rolę i zadania realizowane przez WPRP w kontekście ich bieżącego funkcjonowania, jak również perspektyw dalszego, stabilnego rozwoju.

Należy zgodzić się z wyrażaną opinią, iż **nadrzędnym celem** skonsolidowanej grupy WPRP byłoby zapewnienie interesów obronnych poprzez:

- zachowanie podstawowego interesu bezpieczeństwa Państwa,
- zapewnienie bezpieczeństwa dostaw i usług w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,
- utrzymanie zdolności do realizacji zadań obronnych przez podmioty polskiego przemysłowego potencjału obronnego,
- zapewnienie rozwoju i innowacyjności uzbrojenia i sprzętu wojskowego przez podmioty polskiego przemysłu obronnego,
- pobudzanie eksportu produkowanych przez spółki wyrobów.

Wypracowana propozycja zakłada, że w utworzonej grupie należałoby wyodrębnić **trzy segmenty**, zgodnie z podstawowym profilem działalności poszczególnych spółek:

- Segment Łączności i Uzbrojenia,
- Segment Lotnictwa,
- Segment Lądowy.

W obiektywnej ocenie takie rozwiązanie wydaje się logicznie przemyślane i racjonalnie uzasadnione od strony biznesowej, ponieważ integracja kluczowych kompetencji i podstawowych procesów będących źródłem kreowania wartości⁷, dokonywana jest w ramach podobnych obszarów funkcjonalnych.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu takie podejście stwarza dogodne warunki do współdziałania przy realizacji złożonych projektów i umożliwia wewnętrzny benchmarking – można wykorzystywać wypracowane i sprawdzone wzorce najlepszych działań, a przede wszystkim wspólnie tworzyć, rozwijać i wykorzystywać w praktyce cenną wiedzę typu *know-how*. Każdy z wymienionych segmentów działałby na zasadach aliansu strategicznego – bez tworzenia struktury formalnej – w swoich wyspecjalizowanych obszarach, współpracując oraz tworząc nowe produkty w oparciu o wspólną myśl inżynierską oraz doświadczenie i ugruntowaną pozycję na rynku. Ponadto, pomiędzy podobnymi pionami funkcjonalnymi spółek zachodziłyby powiązania biznesowe, mające na celu tworzenie wspólnych projektów

⁷ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 68.

rozwojowych, bądź też wdrożeń nowych innowacyjnych produktów lub usług oraz zawiązywania konsorcjów z myślą o udziale w postępowaniach przetargowych.

Uczestnicy konferencji uznali za zasadne włączenie do Grupy WPRP także Stoczni Marynarki Wojennej S.A. ze względu na jej ważne zadania dla zabezpieczenia potrzeb serwisowych i obsługowo-remontowych Marynarki Wojennej RP. Podstawą do sformułowania takiej propozycji było stwierdzenie, iż w oparciu o Stocznnię Marynarki Wojennej S.A. powinien być realizowany program odbudowy Marynarki Wojennej RP (remonty, modernizacje i budowy). Dla tego rozwiązania należałoby dokonać zmiany struktury akcjonariatu Stoczni Marynarki Wojennej S.A. poprzez zwiększenie udziałów Ministerstwa Obrony Narodowej (ponad 50%).

Należy podkreślić, że przedstawiona propozycja w głównej mierze odnosi się do wypracowania konceptualizacji **rozwiązania systemowego**, które zakłada, iż dominantą i spoiwem podejmowanych działań ma być myślenie w kategorii **realizacji przez Grupę WPRP wspólnych celów** na rzecz umacniania systemu obronnego RP, a nie realizacji partykularnych cząstkowych interesów. Istotnym elementem jest zachowanie dotychczasowej odrębności prawno-organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw, jednocześnie wyraźnie wskazując na potrzebę powołania struktury zarządczej dla skutecznej koordynacji zaplanowanych działań. Takie podejście jest odzwierciedleniem współczesnych koncepcji i metod zarządzania strategicznego, które kładą nacisk na współdziałanie w ramach aliansów strategicznych⁸, tworzenie innowacyjnych rozwiązań⁹, budowanie struktur sieciowych¹⁰, efektywne wykorzystywanie potencjału kapitału intelektualnego, w szczególności wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników¹¹.

Wymaga rozważenia czy w przypadku utworzenia odrębnej Grupy WPRP wskazana byłaby konsolidacja kapitałowa, czy może powinno się w pierwszym etapie przeprowadzić tzw. **konsolidację zadaniową**, integrując procesy zarządzania kluczowymi kompetencjami spółek w ramach wyodrębnionych profili działalności. Takie rozwiązanie ma ogromną zaletę ponieważ firmy zachowują swoją odrębność prawną i nienaruszalną autonomię, natomiast w ramach wyodrębnionych segmentów wspólnie podejmują działania związane z zadaniami realizowanymi na rzecz Sił Zbrojnych RP. Taka forma konsolidacji jest możliwa ponieważ wszystkie spółki pozostają w nadzorze właścicielskim MON, co stwarza szansę na scentralizowanie i skuteczną koordynację działań w obrębie obszarów funkcjonalnych,

⁸ B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; J. Chadam, *Synergia i wartości w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa 2012.

⁹ R. Nowacki, M. W. Staniewski, (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010.

¹⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

¹¹ B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

wynikających z ukształtowanego podziału zadań. Konsolidacja kapitałowa WPRP w grupie Bumar wiąże się ze zmianami struktury właścicielskiej i zarządczej – jest skomplikowanym przedsięwzięciem od strony prawnej, w przeciwieństwie do aliansu strategicznego.

Ponadto skutki i efekty zmian przeprowadzonych w ramach przekształceń właścicielskich, związanych z przekazaniem akcji (udziałów) do innych podmiotów, **mogą być biegunowo dalece odległe od zamierzonych oczekiwań**, niestety wszystkiego nie jesteśmy w stanie przewidzieć, a negatywne konsekwencje są trudne do naprawienia. Dlatego też, takie decyzje wymagają bardzo wnikliwych analiz i rozważań, biorąc pod uwagę wszystkie możliwe scenariusze. Tworzenie nowych struktur kapitałowych wiąże się z podejmowaniem decyzji, które muszą być oparte na zidentyfikowaniu wszystkich **istotnych przesłanek** z punktu widzenia analizowanego problemu, a w szczególności na trafnej diagnozie **możliwych zagrożeń i ryzyk**. Popełnienie błędu na etapie diagnozy sytuacji problemowej i czynników będących źródłem występujących rozbieżności, może w rezultacie doprowadzić do nieoczekiwanych skutków, które będą miały swoje dalsze implikacje w przyszłości.

Z kolei współpraca w ramach aliansu strategicznego opiera się na równoważeniu korzyści oraz realizacji wspólnie uzgodnionych celów i zadań, które mogą być redefiniowane w ślad za zmianami i przeobrażeniami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym, co sprawia iż taka forma zarządzania charakteryzuje się dużą elastycznością oraz umożliwia szybką adaptację do nowych uwarunkowań. Ta cecha właśnie w głównej mierze stanowi o przewadze współpracy podejmowanej w ramach aliansu nad innymi formami kooperacji. W przypadku przedsiębiorstw WPRP osiągających dobre wyniki finansowe, mających ustabilizowaną pozycję na rynku, wydaje się, iż jest to przemyślane oraz racjonalne rozwiązanie, zważywszy na ich specyficzną rolę i zakres działalności.

Omawiana propozycja konsolidacji WPRP stanowi w istocie **wstępny i ogólny zarys** planowanego rozwiązania, co sprawia, iż musi ona zostać uszczegółowiona i doprecyzowana, aby można było dokonać jej obiektywnej i rzetelnej oceny. Wymaga ponadto zauważenia, że opinie, stanowiska i oficjalne pisma w sprawie przyszłości WPRP są podpisywane przez przedstawicieli związków zawodowych i rady pracowniczej. Taka sytuacja, może sprawiać wrażenie, że mamy do czynienia z **brakiem jednomyślnego stanowiska organów zarządzających spółek i strony społecznej**, co znacząco osłabia wydźwięk zgłaszanych postulatów i formułowanych opinii. Wydaje się, że ta zasygnalizowana kwestia ma kluczowe znaczenie dla szansy skonsolidowania WPRP w odrębnej grupie. W przeciwnym razie, strona rządowa może uznać, że jest to wyłącznie koncepcja wyrażana i popierana przez związki zawodowe i Polskie Lobby Przemysłowe. Niepodważalnym argumentem, wzmacniającym słuszność i zasadność sformułowanej konstatacji może być chociażby konkretny przykład:

- Minister Gospodarki odpowiadając na postulaty zawarte w Dezyderacie nr 6 Komisji Obrony Narodowej w piśmie z dnia 21 września 2011 r. skierowanym do Marszałka Sejmu, stwierdza m.in., że *„negatywne stanowisko strony związkowej wobec zamiaru włączenia WPRP do Grupy Bumar, nie może blokować przekształceń własnościowych tych spółek, jednakże konsolidacja WPRP może nastąpić tylko wówczas, jeżeli jest podyktowana ważnym dla państwa interesem, polegającym na zabezpieczeniu zaplecza technologicznego oraz zagwarantowaniu ciągłości dostaw wyrobów i usług remontowych.”*

Po pierwsze, negatywna ocena zamiaru włączenia WPRP do Bumaru powinna być jednogłośnie wyrażona we wspólnym stanowisku podpisanym przez wszystkich członków zarządów omawianych przedsiębiorstw, przedstawicieli związków i rady pracowniczej, a po drugie zasadne jest przygotowanie wszechstronnej merytorycznej analizy, która w głównej mierze będzie koncentrować się na ukazaniu i udokumentowaniu rzeczywistych zagrożeń – negatywnych konsekwencji, będących pochodną ewentualnego przejęcia WPRP przez Bumar. Co więcej, w tej kwestii ważne znaczenie będzie miało przedstawienie i poparcie wyrażanych opinii konkretnymi argumentami merytorycznymi, które nie dadzą się podważyć i są jednocześnie łatwe do obiektywnej weryfikacji.

W doniesieniach prasowych jakie ukazały się po ubiegłorocznej konferencji można przeczytać, że do skonsolidowania WPRP w odrębnej grupie poza Bumarem dążą branżowi związkowcy, a *takie stanowisko aprobuje większość prezesów z 11 państwowych spółek tzw. remontówki*, zatrudniającej obecnie ponad 4 tys. pracowników. Podawane do publicznej wiadomości opinie prezesa Wojskowych Zakładów Motoryzacyjnych w Poznaniu Janusza Potockiego, który *„nie ukrywa dystansu do zapisanej w strategii narzuconej administracyjnie konieczności wstąpienia do Bumaru”*, jak również zdanie prezesa Wojskowych Zakładów Uzbrojenia w Grudziądzu Zdzisława Juchacza, że *„nowy monopolista nie pomoże zbrojeniówce”*¹², wymagają szerszego uzasadnienia i rzeczowej argumentacji.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, należy uznać, że **w dalszych pracach nad doprecyzowaniem i uszczegółowieniem propozycji utworzenia odrębnej Grupy WPRP poza strukturą Bumaru niezbędny jest aktywny udział i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron**, a w szczególności osób reprezentujących statutowe organy spółek, przedstawicieli kierownictwa resortu Obrony Narodowej, pracowników Departamentu Polityki Zbrojeniowej Ministerstwa Obrony Narodowej. Wskazana jest otwarta i dwukierunkowa

¹² Z. Lentowicz, *Wojskowe firmy w antybumarowej grupie*, 19.09.2011r., [02.08.2012r.].
Źródło: <http://www.rp.pl/arttykul/719607.html?print=tak&p=0> [02.08.2012r.].

komunikacja zwrotna, oparta na wzajemnym szacunku i zaufaniu – rzeczowa merytoryczna dyskusja obejmująca wymianę poglądów i dzielenie się wiedzą w celu wspólnego wypracowania jednego ostatecznego stanowiska. Rekomendowane podejście **jest zgodne i tożsame z publicznie ogłoszonymi deklaracjami przez ministra obrony narodowej Pana Tomasza Siemoniaka**, który na spotkaniu z Zarządem Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Budżetowej w dniu 25.06.2012r. stwierdził: „*chciałbym, żebyśmy pozostawiali w stałym dialogu z przedstawicielami związków zawodowych i byśmy wspólnie wypracowali dobre rozwiązania dla przyszłości Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych.*” W odpowiedzi na obawy dotyczące włączenia WPRP do Grupy Bumar jakie wyrazili przedstawiciele strony związkowej, minister obrony zapewnił, że „**aktualnie trwają analizy w sprawie ewentualnej konsolidacji i poszukiwanie optymalnych rozwiązań w funkcjonowaniu tych zakładów**”¹³.

W kolejnych, bardziej obszernych opracowaniach, które miałyby posłużyć jako wnikliwa analiza potwierdzająca słuszność realizacji postulowanego rozwiązania wydaje się, że **powinno się uszczegółowić m.in. następujące zagadnienia:**

- główny obszar i zakres prowadzonej działalności, podstawowe procesy biznesowe, świadczone usługi, oferowane produkty, najważniejsi klienci, odbiorcy, kontrahenci,
- realizowane główne cele, wykonywane funkcje i zadania, które nie mogą być z obiektywnych przyczyn zastąpione przez inne podmioty, w tym obowiązki wynikające z ochrony interesów obronności i bezpieczeństwa państwa,
- **wzajemne powiązania i zależności** pomiędzy poszczególnymi WPRP i Ministerstwem Obrony Narodowej oraz podległymi jednostkami organizacyjnymi, w kontekście zabezpieczenia zaplecza technologicznego oraz zagwarantowania ciągłości dostaw wyrobów i usług remontowych dla poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych,
- wartość majątku spółek, kapitał założycielski, **zestawienie sprawozdań finansowych i wyników ekonomicznych poszczególnych spółek WPRP – porównanie ich z wynikami finansowymi Grupy Bumar**,
- **potencjał technologiczno-kadrowy WPRP**, zaplecze badawczo-rozwojowe, posiadane koncesje, certyfikaty, pozwolenia, świadectwa bezpieczeństwa, kapitał ludzki (wiedza, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, szczególne uprawnienia, wyróżniające kompetencje kadry kierowniczej i pracowników),
- **wartość podpisanych kontraktów**, umów, zamówień, warunki realizacji, czas obowiązywania, perspektywy i szanse pozyskania kolejnych zamówień od wojska,

¹³ Źródło: <http://www.wp.mil.pl/pl/artykul/13090> [02.08.2012r.].

- rozpoznanie i diagnoza kluczowych determinant konkurencyjności w poszczególnych sektorach – jakie czynniki, unikalne zasoby, procesy, przesądzają o możliwości zdobycia i utrzymania trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej w danej branży, sektorze (czy są to np. zamówienia publiczne, umowy i kontrakty, zaplecze technologiczne, posiadane unikalne, innowacyjne rozwiązania, potencjał kapitału intelektualnego) – określenie rangi poszczególnych elementów, siły ich oddziaływania w powiązaniu z posiadanym przez dane przedsiębiorstwo potencjałem konkurencyjności,
- kluczowe kompetencje konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw,
- posiadane unikatowe zasoby kapitału intelektualnego, np. patenty, nowoczesne ośrodki badawczo-rozwojowe, nowoczesne technologie, które sprawiają, że firma w obecnym kształcie może mieć zagwarantowaną przyszłość,
- uwarunkowania i czynniki w największym stopniu wpływające na szanse i perspektywy dalszego rozwoju,
- **realne ryzyka i zagrożenia**, jakie wiążą się z włączeniem do Grupy Bumar np. utrata podpisanych kontraktów, ryzyko ograniczenia zamówień, biorąc w szczególności pod uwagę statutowe obowiązki wynikające z ochrony interesów obronności i bezpieczeństwa państwa,
- możliwe obszary współpracy pomiędzy poszczególnymi WPRP w kontekście koncepcji połączenia ich w ramach wyodrębnionych segmentów – określenie obszarów działalności, w których nie tylko jest możliwa, ale **wskazana byłaby ścisła współpraca i współdziałanie**, do jakich klientów można skierować taką ofertę, co wyróżnia ją na tle potencjalnych konkurentów,
- nakreślenie możliwych scenariuszy rozwoju WPRP w powiązaniu z konkretnymi celami Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2012-2022, w kontekście zapewnienia odpowiedniego zaplecza dla sprawnego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP.

Zaproponowane kompleksowe podejście jest odzwierciedleniem systemowego ujęcia problematyki z uwzględnieniem aspektów metodycznych i merytorycznych. Warto dodać, że tak przygotowana analiza powinna zawierać syntezę najważniejszych rozważań przeprowadzonych **przez zarządy** poszczególnych WPRP, w szczególności koncentrując się na uwypukleniu **realnych zagrożeń, ryzyk**, z punktu widzenia zabezpieczenia sprawności Sił Zbrojnych, a dodatkowo na **oszacowaniu rzeczywistych strat**, które mogą ponieść WPRP w wyniku planowanego włączenia do Grupy Bumar.

Elementem uzasadniającym zaproponowany zakres merytorycznych rozważań w obrębie nakreślonych zagadnień jest stanowisko ministra obrony narodowej, który w piśmie z dnia 5 czerwca 2012r. odnosząc się do projektu włączenia 10 WPRP do Grupy Bumar poprosił, aby

do 13 czerwca 2012r., „przedstawiono analizę skutków, zagrożeń, ewentualnych przeciwwskazań prawnych i ekonomicznych dla konsolidacji polskiego przemysłu obronnego w grupie Bumar, a także ocenę poziomu zabezpieczenia interesu Sił Zbrojnych RP i Skarbu Państwa (gwarancja zachowania przez Skarb Państwa realnego wpływu na działalność Bumaru)”¹⁴.

Opracowany w ten sposób dokument może być asumptem umożliwiającym pogłębioną dyskusję nad wypracowaniem formuły konsolidacji WPRP w ramach odrębnej grupy z uwzględnieniem aspektów prawnych, ekonomicznych i biznesowych, rozpatrywanych w kontekście zbieżności z nadrzędnymi celami Strategii Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego RP 2012-2022.

3. Zastrzeżenia i obawy związane z włączeniem WPRP do Grupy Bumar jakie były dotychczas zgłaszane przez stronę społeczną

Rada Pracowników Wojskowych Zakładów Uzbrojenia S. A. w Grudziądzu wystąpiła 25 czerwca 2012 r. z pismem do ministra obrony narodowej, w którym zwrócono uwagę na następujące wątpliwości prawne dotyczące włączenia WPRP do Bumar spółka z.o.o.

Zgodnie z art. 33 ust. 4 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2002r. nr 171, poz 1397, z późn. zm.) *Rada Ministrów może wyrazić zgodę na wniesienie akcji należących do Skarbu Państwa do innej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, w zamian za objęcie akcji w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki.* Tym samym ustawodawca umożliwił jedynie wniesienie akcji do innej spółki akcyjnej i to **pod warunkiem, że będzie to jednoosobowa spółka Skarbu Państwa.** Zdaniem Rady Pracowników z brzmienia tego przepisu wyraźnie wynika, że spółka, do której wnoszone są akcje musi być spółką akcyjną, (użyto bowiem sformułowania: *objęcie akcji*). Jednocześnie art. 34 tej ustawy wskazuje, że *zbycie akcji należących do Skarbu Państwa z naruszeniem art. 33 jest nieważne.* Należy zauważyć, że **Bumar spółka z.o.o. nie jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa**, gdyż jak wynika z akt rejestrowych spółki 0,259% kapitału zakładowego¹⁵ nie należy do Skarbu Państwa i znajduje się w rękach prywatnych inwestorów¹⁶.

Warto w tym miejscu zauważyć, że Minister Obrony Narodowej w piśmie z dnia 5 czerwca 2012r. stwierdza, że: „w nawiązaniu do ustaleń zapadłych na posiedzeniu Kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej w dniu 4 czerwca br., w załączeniu przesyłam projekt wniosku

¹⁴ Źródło: <http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html> [02.08.2012r.].

¹⁵ Kapitał Grupy Bumar skumulowany w Bumar sp. z o.o. wynosi 1.644.387.000,00zł. źródło: <http://www.bumar.com/o-firmie/> [02.08.2012r.].

¹⁶ Źródło: <http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html> [02.08.2012r.].

*Ministra Skarbu Państwa o wyrażenie zgody na inny niż publiczny, wyrażony w art. 33 ust. 1 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2002r. nr 171, poz 1397, z późn. zm.) tryb zbycia akcji w dziesięciu spółkach (wojskowych przedsiębiorstwach remontowo-produkcyjnych) przez wniesienie **akcji** należących do Skarbu Państwa w tych spółkach do spółki **Bumar spółka z.o.o.** w zamian za **objęcie udziałów** w podwyższonym kapitale zakładowym tej spółki”¹⁷.*

Komitet Rady Ministrów miał zająć się rozpatrywaniem tego wniosku **już 21.06.2012r.**, a więc w błyskawicznym tempie, zważywszy na fakt, że 5 czerwca br. został wyznaczony termin do 13 czerwca na dokonanie *jak najszybszych konsultacji projektu*¹⁸.

Zdaniem Rady Pracowników art. 33 ust 3¹⁹ daje Radzie Ministrów możliwość wyrażenia zgody na inny tryb zbywania akcji, ale tylko i wyłącznie inny niż określony w ust 1. art. 33. Takie usytuowanie przepisów przez ustawodawcę powoduje, że inne tryby, niż określone w ust. 1. art. 33 nie mogą stać w sprzeczności z zapisami ust. 4 art. 33. Trzeba dodać, że ustawodawca w żadnym przepisie prawa nie wyłączył stosowania art. 33 ust. 4 przy transferze akcji Skarbu Państwa do innego podmiotu.

W reakcji na otrzymane oficjalne pismo Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Polityki Zbrojeniowej zwrócił się 20 lipca 2012r. do Rządowego Centrum Legislacji z prośbą o przedstawienie *wykładni prawnej art. 33 ust. 3 i 4 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji*, w zakresie zgodności z prawem zamiaru wniesienia akcji jednoosobowych spółek Skarbu Państwa WPRP do spółki Bumar spółka z.o.o. Można przypuszczać, że w odpowiedzi będzie m.in. zawarte wyjaśnienie, że zgodnie z art. 2 ust. 1. *ilekroć w ustawie jest mowa o spółce – rozumie się przez to spółkę akcyjną lub spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością*, a ilekroć jest mowa o: *statucie, **akcjach**, akcjonariuszach i walnym zgromadzeniu – rozumie się przez to odpowiednio umowę lub akt założycielski, **udziały**, wspólników i zgromadzenie wspólników.*

Warto jednakże zauważyć, iż w myśl przepisów Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 22 października 2010r. wojskowe zakłady remontowo-produkcyjne (**WPRP**) są **traktowane jako spółki o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa**²⁰, a ich **prywatyzacja wymaga zgody Rady Ministrów**²¹. Funkcje z tytułu **nadzoru właścicielskiego** w tych przedsiębiorstwach wykonuje **minister obrony narodowej**, któremu przysługują **uprawnienia**

¹⁷ Pismo Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 czerwca 2012r. Nr 200/905-1/12/DP/WT, MON Kancelaria jawna nr 1, nr 2967/DE/7, źródło: <http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html> [02.08.2012r.].

¹⁸ Źródło: <http://www.msp.gov.pl/portal/pl/107/21750> [02.08.2012r.].

¹⁹ Art. 33 ust. 3 – Rada Ministrów może wyrazić zgodę na inny niż przewidziany w ust. 1 tryb zbywania akcji.

²⁰ Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 października 2010r. w sprawie określenia przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa (Dz. U. nr 212, poz. 1387).

²¹ Zob. art. 1a ust. 1, ust. 2. ustawy z dnia 30 sierpnia 1996r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2002r. nr 171, poz 1397, z późn. zm.)

decyzyjne do powoływania reprezentantów Skarbu Państwa w skład rad nadzorczych²².

W dniu 5 lipca br na stronie internetowej MON ukazały się ogłoszenia o **naborze** na członków rad nadzorczych – pisemne oferty należało składać do Departamentu Polityki Zbrojeniowej Ministerstwa Obrony Narodowej, w terminie do 18 lipca br. Taka sytuacja może wskazywać, że nabór był otwarty, a jednym z **istotnych warunków** było to, iż do rady nadzorczej **nie może** kandydować osoba, aktualnie pełniąca obowiązki członka rady nadzorczej, w jednej spośród następujących spółek prawa handlowego:

- a) jednoosobowych utworzonych przez Skarb Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego,
- b) w których udział Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego przekracza 50 % kapitału zakładowego lub 50 % liczby akcji (udziałów),
- c) w których udział spółek, o których mowa w lit. a i b, przekracza 50% kapitału zakładowego lub 50 % liczby akcji (udziałów)²³.

W wyniku przeprowadzonej rekrutacji podano do publicznej wiadomości wstępne listy kandydatów spełniających wymagania formalne, przyporządkowanych do trzech kategorii: prawnik, ekonomista i specjalista branżowy. Osobom, które aplikowały na ogłoszenie, a nie zostały uwzględnione na opublikowanej liście przysługuje prawo zgłoszenia zastrzeżenia w formie pisemnej do Podsekretarza Stanu ds. Uzbrojenia i Modernizacji w terminie 3 dni roboczych, od dnia następnego po dniu ogłoszenia wstępnej listy kandydatów, jednakże wniesienie takich uwag nie wstrzymuje procedur podejmowania decyzji o obsadzie mandatów w składzie rady nadzorczej. Dodatkowo MON zastrzega sobie prawo do zakończenia postępowania w każdym czasie, bez podania przyczyny²⁴.

W obiektywnej ocenie taka jawność i przejrzystość procedur (podawanie listy kandydatów łącznie z numerami PESEL, co umożliwia ich łatwą identyfikację) zasługuje na pozytywną ocenę i może pogłębiać zaufanie społeczeństwa do państwa i jego organów. Dotychczasowe rozwiązania zapewniają zatem ministrowi obrony zachowanie realnego wpływu na wybór członków rad nadzorczych, a dzięki temu również na obsadę zarządów. Wybór kandydatów dokonywany jest bez udziału firmy zewnętrznej, co nie rodzi dodatkowych kosztów, chociaż zawsze takie rozstrzygnięcia pozostają pod wpływem oddziaływania czynników egzogenicznych, biorąc pod uwagę najważniejsze uprawnienia i kompetencje jakie mają członkowie rady nadzorczej – decydują bowiem o składzie zarządu.

²² Art. 1a ust. 4. ustawy z dnia 30 sierpnia 1996r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2002r. nr 171, poz 1397, z późn. zm.) – Rady nadzorcze spółek, o których mowa w ust. 1, powoływane są przez walne zgromadzenie po zasięgnięciu opinii ministra właściwego ze względu na przedmiot działania spółki.

²³ Źródło: http://www.wp.mil.pl/pl/strona/173/PG_180 [02.08.2012r.].

²⁴ Źródło: http://www.mon.gov.pl/pliki/File/RADY_NADZORCZE/OGLOSZENIA [08.08.2012r.].

Z kolei **Bumar spółka z.o.o.** zgodnie z Zarządzeniem nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 stycznia 2012r., została uznana jako jedna z 19 spółek o **kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa**, do których mają zastosowanie specjalne uregulowania dotyczące trybu doboru kandydatów na członków organów w tych spółkach²⁵. Spółka Bumar jest zatem spółką pozostającą w **nadzorze właścicielskim Ministra Skarbu Państwa**, nie ma statusu przedsiębiorstwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki, co bezpośrednio wiąże się z faktem, iż nie ma potrzeby uzyskiwania zgody Rady Ministrów na jej **prywatyzację** w przyszłości. Organizując nabory do organów tych wybranych spółek początkowo została do pomocy wybrana w przetargu (postępowanie odbyło się w trybie zapytania o cenę) firma doradcza MMA i Partnerzy Sp. z.o.o. Al. Jana Pawła II 19, 00-854 Warszawa, otrzymując zlecenie na kwotę **325 950,00 zł**, a następnie w kwietniu 2012 r. w wyniku nieograniczonego przetargu ogłoszonego przez MSP 2012/S 103-171972 –usługi rekrutacyjne– *świadczenie usług w zakresie doboru kandydatów na członków organów spółek zgodnie z Zarządzeniem Nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20.01.2012 r. w sprawie trybu doboru kandydatów na członków organów niektórych spółek o kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa*²⁶, wybrano firmę Diversa Talentor Sp. z.o.o. ul. Podwale 2/14 00-252 Warszawa, która za swoją **pomoc przy rekrutowaniu** właściwych kandydatów otrzymała **zlecenie o wartości 1 383 750,00 zł**²⁷. Co ciekawe, warunki SIWZ zostały tak celnie i zreżymnie zdefiniowane, że wpłynęły **aż 2 oferty**, w tym od firmy MMA i Partnerzy sp. z.o.o, która jednak tym razem została wykluczona z postępowania na podstawie art. 24 ust. 2. pkt 4 ustawy Prawo zamówień publicznych²⁸.

Analizując wnikliwie informacje jakie docierają do opinii publicznej dotyczące metodyki obsadzania rad nadzorczych i zarządów w spółkach Skarbu Państwa, trzeba dostrzec, że dotychczas w WPRP pozostających w nadzorze MON, nie można było zaobserwować wielu nominacji, które stwarzałyby uzasadnione przypuszczenie, że mają podłoże polityczne, a ówcześni dyrektorzy, czyli obecni prezesi nie zmieniali się co 4 lata, zgodnie z kalendarzem wyborczym. Nie ulega jednakże wątpliwości, że planowane zmiany pozbawią MON uprawnień z tytułu wykonywania nadzoru właścicielskiego, tym samym realnego wpływu na ich funkcjonowanie.

²⁵ Zarządzenie Nr 5 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 stycznia 2012 r. w sprawie trybu doboru kandydatów na członków organów niektórych spółek o kluczowym znaczeniu dla Skarbu Państwa, źródło: http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/101/7040/Zarzadzenie_Nr_5_Ministra_Skarbu_Panstwa_z_dnia_20_stycznia_2012_r.html [02.08.2012r.].

²⁶ Zob. szerzej: W. Walczak, *Analiza i ocena nowych zasad naboru kandydatów do organów wybranych spółek SP*, „Przegląd Corporate Governance” 1/2012 (29), Polski Instytut Dyrektorów, Warszawa 2012, s. 17–26; W. Walczak, *Dwuznaczna rola komitetu nominacyjnego. O projekcie ustawy o zasadach wykonywania niektórych uprawnień SP*, „Przegląd Corporate Governance” 1/2011 (25), Warszawa, s. 19–24.

²⁷ Zob. szerzej: ogłoszenie BDG-SZ-382-10/12, data: 03.04.2012, [02.08.2012r.].

źródło: http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/16/Zamowienia_publiczne.html?y=2012&m=4 [02.08.2012r.].

²⁸ Art. 24 ust 2 pkt 4 – z postępowania o udzielenie zamówienia wyklucza się również wykonawców, którzy nie wykazali spełniania warunków udziału w postępowaniu.

Warto także zwrócić uwagę na zapisy w dokumencie przygotowanym przez Ministerstwo Skarbu Państwa (marzec 2012r.) **Plan Prywatyzacji na lata 2012-2013**, z których jasno wynika, że działania prywatyzacyjne będą dotyczyły m.in. **15** spółek nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej. Dla Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych preferowana będzie prywatyzacja branżowa – jej rozpoczęcie planuje się w 2012 r. W latach 2012-2013 procesem prywatyzacji zostaną objęte następujące spółki nadzorowane przez MON: Wojskowe Zakłady Kartograficzne Sp. z o.o., Wojskowe Biuro Projektów Budowlanych Sp. z o.o., Zespół Zarządców Nieruchomości WAM Sp. z o.o. Realizowany będzie również proces sprzedaży pakietów mniejszościowych posiadanych przez Skarb Państwa w spółkach obronnych: EADS PZL „Warszawa – Okęcie” S.A., Zakład Narzędziowy w Świdniku Sp. z o.o. oraz innych spółek, w których udział Skarbu Państwa nie przekracza 20%. Ponadto, w 2013 r. planowana jest – po przekształceniu w spółkę akcyjną – pierwsza oferta publiczna (IPO) spółki Bumar Sp. z o.o. na GPW²⁹. W świetle przytoczonych zapisów nie powinno budzić wątpliwości, iż obawy wyrażane przez stronę społeczną odnośnie dalszej przyszłości WPRP są całkowicie uzasadnione.

We wstępie zawierającym merytoryczne przesłanki, jakie legły u podstaw przygotowania Planu Prywatyzacji, znajduje się uzasadnienie, że *„przy wyborze podmiotów planowanych do prywatyzacji kierowano się zasadą racjonalizacji posiadanych aktywów Skarbu Państwa, a więc dążeniem do jak najlepszego zabezpieczenia interesów gospodarczych państwa oraz efektywnym oddziaływaniem na podmioty gospodarcze poprzez prowadzenie przemian własnościowych. Działania te zmierzają do **konsekwentnego ograniczenia roli państwa w tych obszarach gospodarczych, w których nie jest konieczne sprawowanie nadzoru właścicielskiego przez organy administracji publicznej**”*³⁰. Należy w tym miejscu zadać niezwykle ważne pytania:

- czy polski przemysł obronny jest rzeczywiście tym „*obszarem gospodarczym*”, w którym należy ograniczać rolę państwa?
- czy słusznym jest, aby pozbawić Ministerstwo Obrony Narodowej sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami, które z racji swojej specyficznej roli oraz szczególnych zadań, stanowią integralną część logistyki Sił Zbrojnych RP?
- czy prywatyzacja spółek realizujących zadania na rzecz systemu gotowości obronnej państwa rzeczywiście jest „*dążeniem do jak najlepszego zabezpieczenia interesów gospodarczych państwa*”?

²⁹ Zob. szerzej: *Plan Prywatyzacji na lata 2012-2013* Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa marzec 2012, s. 3, 15–16, źródło: http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/22/7254/Plan_prywatyzacji_na_lata_20122013.html

³⁰ Tamże, s. 8.

W załączniku do Planu Prywatyzacji w tabeli pt. „*przemysł obronny*” jest również **zaplanowana prywatyzacja spółki Huta Stalowa Wola S.A.** (udział SP 57,22%), co wydaje się potwierdzać zasadność wcześniejszych rozważań i postawionych pytań.

Kolejne argumenty przemawiające na rzecz wnikliwego rozważenia zasadności włączenia WPRP do Bumar zostały wyraźnie zaakcentowane w opracowaniu Witolda Lewandowskiego, który stwierdza że: *„Zdaniem zarządów poszczególnych wojskowych przedsiębiorstw remontowo- produkcyjnych, istnieją uzasadnione obawy o włączenie tych przedsiębiorstw do Grupy BUMAR, gdyż BUMAR generuje zysk przede wszystkim ze sprzedaży nieruchomości należących do spółek zależnych oraz operacji finansowych, a nie z ich działalności na płaszczyznach, w jakich się one specjalizują”*³¹.

Ogłoszenia podawane na stronie internetowej Bumar sp z.o.o. o zbyciu nieruchomości, czy sprzedaży udziałów lub majątku kontrolowanych spółek³², mogą w pewnym sensie potwierdzać te przypuszczenia, natomiast nie dają podstawy do obiektywnej weryfikacji zacytowanej tezy. Można sądzić, że członkowie zarządów WPRP są depozytariuszami szczegółowych informacji i wiedzy, które upoważniają do wyrażania takich sądów wartościujących. Te stwierdzenia jednakże wzmocniają słuszność zarekomendowanego podejścia, że **powinno się przygotować pogłębione merytoryczne analizy**, które będą stanowiły płaszczyznę do wypracowania ostatecznego rozwiązania dotyczącego przyszłości WPRP.

W ostatnich dniach związki zawodowe zwróciły także uwagę na doniesienia medialne jakie pojawiły się 25.07.2012r., dotyczące kondycji finansowej Grupy Bumar: *„Bumar nie opublikował jeszcze sprawozdania finansowego za 2011r. choć powinien to zrobić do końca czerwca br. Zamiast obiecanych zysków kontrolowana przez państwo grupa zbrojeniowa pokaże 500 mln zł straty”*.

Jest zastanawiające, że te informacje rozpowszechniane w Internecie³³ znacząco osłabiają wizerunek spółki i podważają jej wiarygodność finansową, a mimo tego **nie zostały jak dotąd podważone czy zanegowane**, chociażby w formie komunikatu nowego zarządu na oficjalnej stronie Bumaru, co może świadczyć o tym, iż jest coś na rzeczy. W tej sprawie brak jest również oficjalnego komunikatu ze strony Ministerstwa Skarbu Państwa, które sprawuje bezpośredni nadzór i kontrolę nad spółką, co może być dwuznacznie interpretowane. Potwierdzają one zrozumiałe obawy związkowców, że konsolidacja WPRP polegająca na ich przejściu przez Bumar sp.z.o.o. może budzić uzasadnione wątpliwości z punktu widzenia ekonomicznego,

³¹ W. Lewandowski, *Polski przemysł obronny w dobie konsolidacji*, Bezpieczeństwo Narodowe I-2011/17, Warszawa 2011, s. 177, źródło: www.bbn.gov.pl/download.php?s=1&id=7022 [02.08.2012r.].

³² Źródło: <http://www.bumar.com/category/ogloszenia/> [08.08.2012r.].

³³ Źródło: http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,12186568,_PB___Wielka_dziura_w_kasie_Bumar.html;

http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/635198,bumar_500_mln_zlotych_straty.html;

<http://www.forbes.pl/tagi/1932/bumar>; <http://biznes.onet.pl/wielka-dziura-w-kasie-bumar,18564,5198483>

a także nie ma merytorycznego uzasadnienia dla interesu Sił Zbrojnych, gdyż prowadzi do likwidacji możliwości remontowo-modernizacyjnych sprzętu wojskowego realizowanych wyłącznie przez te spółki³⁴.

Zarząd Okręgu Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności Pozabudżetowej zwraca ponadto uwagę, że: dotychczas nie został spełniony istotny warunek planowanej w strategii 2007-2012 konsolidacji tj. – *nadanie Ministrowi Obrony Narodowej w drodze przepisów ustawowych oraz w statutach spółek ppo szczególnych uprawnień do zgłaszania sprzeciwu wobec decyzji organów wszystkich spółek naruszających zakres zadań wykonywanych przez spółki na rzecz Sił Zbrojnych. Szczególne uprawnienia Ministra Obrony Narodowej powinny dotyczyć prawa zgłaszania sprzeciwu wobec decyzji (bądź zamiaru ich podjęcia) organów tych spółek w zakresie:*

- *rozwiązania spółki,*
- *przeniesienia siedziby spółki za granicę,*
- *zmiany przedmiotu działalności,*
- *zbycia albo wydzierżawienia przedsiębiorstwa albo jego zorganizowanej części,*
- *rozporządzenia akcjami/udziałami oraz ustanowienia na nich ograniczonego prawa rzeczowego,*
- *zmiany przeznaczenia lub zaniechanie eksploatacji składnika mienia spółki, jeżeli będzie istniało uzasadnione podejrzenie, iż taka uchwała narusza zakres zadań realizowanych na rzecz Sił Zbrojnych RP. Sprzeciw zgłaszany byłby w formie decyzji administracyjnej Ministra Obrony Narodowej”³⁵.*

4. Konkluzje i wnioski

Z przytoczonych stwierdzeń wynika, że istnieje pilna potrzeba podjęcia wnikliwej, rzeczowej i merytorycznej dyskusji w oparciu o konkretne argumenty, celem wypracowania przez wszystkie zainteresowane strony wspólnie zaakceptowanego stanowiska, które będzie charakteryzowało się jednoznacznym walorem rozstrzygalności w odniesieniu do dalszej wizji funkcjonowania WPRP.

Zaproponowane w referacie podejście kładzie nacisk na merytoryczne zagadnienia, wymagające przeprowadzenia szczegółowych rozważań, co z pewnością będzie niezwykle pomocne dla przygotowania stosownych analiz oraz opracowania dokumentu, w którym zostaną

³⁴ Zob. szerzej: Pismo Komitetu Inicjatywy Społecznej prywatyzacji spółek powstałych w wyniku komercjalizacji WPRP z dnia 14 czerwca 2012r. skierowane do Pana Bronisława Komorowskiego Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, źródło: <http://wprp.grudziadz.com/Sprawy%20biezace.html> [02.08.2012r.].

³⁵ Pismo Przewodniczącej Zarządu Pani Małgorzaty Kucab znak: Ldz. 21/ZO/2012 z dnia 11.06.2012r. do Prezesa Rady Ministrów Pana Donalda Tuska, Wiceprezesa Rady Ministrów Pana Waldemara Pawlaka, Ministra Skarbu Państwa Pana Mikołaja Budzanowskiego, Ministra Obrony Narodowej Pana Tomasza Siemoniaka.

uwzględnione wszystkie zdiagnozowane problemy i zastrzeżenia. **Warunkiem niezbędnym jest chęć współpracy i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, w szczególności zarządów poszczególnych WPRP oraz przedstawicieli Departamentu Polityki Zbrojeniowej MON**, ponieważ pracują tam osoby będące depozytariuszami rozległej, fachowej wiedzy, doskonale znające wszystkie uwarunkowania istotne z punktu widzenia rozpatrywanej problematyki.

Powołanie takiego interdyscyplinarnego zespołu ekspertów byłoby korzystnym rozwiązaniem także od strony ekonomicznej, ponieważ nie ma potrzeby, aby takie prace w całości zlecać podmiotowi zewnętrznemu, jak np. w przypadku zleceń³⁶ na kwotę **585 600,00.zł** dla Konsorcjum: Grupa Konsultingowa Jagiełło, Wrębiak i Wspólnicy Sp. z o.o. i Business Consulting Sp. z o.o. ul. 1Maja 88, 40-240 Katowice, ul. Rostafińskich 4, 02-593 Warszawa – świadczenie usług dla Ministra Skarbu Państwa na wykonanie analiz przedprywatyzacyjnych spółek: Wojskowe Zakłady Inżynieryjne S.A. z siedzibą w Dęblinie, Wojskowe Zakłady Mechaniczne S.A. z siedzibą w Siemianowicach Śląskich, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia S.A. z siedzibą w Grudziądzu, Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne S.A. z siedzibą w Poznaniu, **585 600,00.zł** dla tego samego Konsorcjum: Grupa Konsultingowa Jagiełło, Wrębiak i Wspólnicy Sp. z o.o. i Business Consulting Sp. z o.o. za wykonanie analiz przedprywatyzacyjnych spółek: Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 S.A. w Zegrzu, Wojskowe Zakłady Łączności Nr 2 S.A. w Czernicy, Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne S.A. w Warszawie, Wojskowe Zakłady Elektroniczne S.A. w Zielonce, **co łącznie dało kwotę: 1 171 200,00 zł.**

Z uwagi na fakt, że dla celów opracowania niezbędne jest pozyskiwanie oraz przetwarzanie informacji niejawnych i prawnie chronionych, a zwłaszcza informacji dotyczących bezpieczeństwa państwa w zakresie obronności – stanowi to dodatkową przesłankę wzmacniającą słuszność postulowanego rozwiązania. W świetle zaprezentowanych w referacie rozważań można sądzić, że **ranga oraz znaczenie podnoszonych argumentów zasługuje na poważne potraktowanie**, bowiem dotyczy istotnego obszaru gospodarki narodowej i problemu związanego z systemem gotowości obronnej państwa. W pierwszej kolejności należy bowiem jednoznacznie rozstrzygnąć czy zostaną podjęte prace nad zredefiniowaniem założeń strategii 2007-2012, aby można było dalej kontynuować pracę nad operacjonalizacją celów oraz doprecyzowaniem szczegółów przedstawionej na ubiegłorocznej konferencji koncepcji utworzenia odrębnej grupy WPRP poza Bumarem.

³⁶ Zob. Ogłoszenia BDG-SZ-382-65/10, BDG-SZ-382-74/10 nr 157185-2010 z dnia 2010-06-17 r., nr 157177-2010 z dnia 2010-06-17 r., źródło: http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/16/Zamowienia_publiczne [02.08.2012r.].

Powinna ona zakładać integrację i zacieśnienie współpracy w tych obszarach i kluczowych procesach biznesowych gdzie jest ona uzasadniona, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii decyzyjnej poszczególnych spółek w ramach pozostałej działalności, która nie wiąże się bezpośrednio z zachowaniem potencjału obronnego Sił Zbrojnych RP. Końcowym etapem prac byłoby jasne, czytelne i zrozumiałe zdefiniowanie najważniejszych zasad współpracy jak również systemu zarządzania, związanych z koordynacją działalności Grupy WPRP, które powinny uwzględniać m.in. następujące kwestie:

- określenie uprawnień, zakresu obowiązków oraz odpowiedzialności jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za koordynację i zarządzanie Grupą WPRP – forma prawno-organizacyjna, przysługujące uprawnienia decyzyjne i kontrolno nadzorcze,
- opracowanie dokumentu określającego strategię rozwoju Grupy WPRP,
- zdefiniowanie procesów operacyjnych i działań, które będą kierowane i nadzorowane przed jednostką (bądź spółkę) koordynującą,
- integrację systemów informatycznych spółek WPRP, co jest warunkiem umożliwiającym wymianę informacji i sprawną komunikację, a także pozwalającym na redukcję kosztów w zakresie działalności administracyjnej,
- utworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych odpowiedzialnych za realizację wspólnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych,
- scentralizowanie procedur związanych z zakupem materiałów, zaopatrzeniem, zarządzaniem ryzykiem,
- integrację działań w zakresie promocji wspólnej marki,
- nawiązanie partnerskiej współpracy z Grupą Bumar w ramach aliansu strategicznego, w tych obszarach gdzie pożądane będzie realizowanie wspólnych projektów, przy założeniu, iż współdziałanie będzie zakładało równoważenie korzyści.

Przedstawione w referacie wskazówki i rekomendacje są osadzone w prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania, zgodnie z którą *„sprawność definiujemy, jako realizację, w satysfakcjonującym stopniu, trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości”*³⁷.

³⁷ W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012, s. 13.

Mgr Małgorzata Kucab
*Przewodnicząca Zarządu Okręgu
Przedsiębiorstw Wojskowych i Działalności
Pozabudżetowej NSZZ Pracowników Wojska*

**GRUPA WPRP JAKO ELEMENT
ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA REMONTÓW I DOSTAW
UZBROJENIA NA POTRZEBY SIŁ ZBROJNYCH
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

W dokumencie „Strategia konsolidacji i wspierania rozwoju polskiego przemysłu obronnego w latach 2007-2012“ przyjęto założenia mające na celu poprawę sytuacji tej gałęzi polskiego przemysłu. Główny cel „Strategii...” w dużej mierze oparty był o przeprowadzenie konsolidacji spółek polskiego przemysłu obronnego w Grupie Bumar. Biorąc pod uwagę zaistniałe zmiany od roku 2007, warto podkreślić, że główna idea „Strategii...” dotycząca konsolidacji nie straciła na aktualności, a jedynie wskutek zmian gospodarczych należałoby ją poddać modyfikacji. Zarówno podstawowe cele dotyczące wzrostu konkurencyjności, innowacyjności gospodarki jak i konieczności konsolidacji przedsiębiorstw są zatem nadal elementami aktualnymi i oddziałującymi pozytywnie na gospodarkę. Konieczność grupowania się firm sektora obronnego czy poprzez konsolidację, czy też poprzez alianse strategiczne wymusza obecna sytuacja rynkowa jak i trendy w gospodarce światowej. Niestety w aktualnie obowiązującym dokumencie uwzględniono tylko jeden podmiot, wokół którego odbędzie się konsolidacja. Ponieważ dotychczasowe doświadczenia nie gwarantują sukcesu poprzez skupienie firm sektora obronnego w jednej grupie kapitałowej, należałoby poszukiwać także innych form wzmocnienia i budowania silnego przemysłu obronnego w Rzeczypospolitej Polskiej. Dodatkowo informacje o wynikach skonsolidowanej grupy są obrazem małej efektywności konsolidacji. Dokonując ponownej analizy należałoby sięgnąć do samych podstaw leżących u podstaw kreowania kierunków zmian strukturalnych w przemyśle obronnym. W mojej ocenie naturalną formułą tych zmian winien być podział sektora obronnego ze względu na jego misję oraz cele nadrzędne.

Budowa tylko jednego koncernu, który przejmie spółki mające rozbieżne z nim interesy oraz misje powoduje zagrożenie dla Państwa poprzez:

- możliwą dyktaturę cen,

- ryzyko przeniesienia wszelkich wahań występujących wewnątrz takiej grupy, a powstałych w wyniku czynników zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych na zamawiającego, czyli w końcowym efekcie – na podatnika,
- monopolizację rynku zakupu i usług remontowych i modernizacyjnych dla Ministerstwa Obrony Narodowej (Polskich Sił Zbrojnych),
- likwidację zdolności remontowych niezbędnych na czas wojny na potrzeby Sił Zbrojnych RP, a jakimi dziś dysponują WPRP.

Występujących zagrożeń jest więcej, jednakże nie jest to przedmiotem tego referatu, w związku z tym pozwolę sobie resztę pominąć, pozostając przy tych, jako przykładowe.

Na dzień obecny skonsolidowano większość spółek polskiego przemysłu obronnego w Grupie Bumar z wyłączeniem Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo - Produkcyjnych. Spółki te radzą sobie znacznie lepiej w obowiązujących warunkach rynkowych, niż spółki które uległy już skonsolidowaniu. Zsumowane wyniki finansowe spółek WPRP przeznaczonych do konsolidacji wykazują, że posiadają one większy zysk netto wypracowany przez 11 spółek będących w nadzorze MON (bez Stoczni Marynarki Wojennej SA w Gdyni), niż zysk brutto całej grupy Bumar. Spółki te nie stanowią także nic innego, jak naturalne zaplecze logistyczne Sił Zbrojnych RP, a w czasie wojny stają się jednostkami zmilitaryzowanymi. Spółki te powinny zatem stanowić jedność i współpracować zarówno ze sobą, jak i podmiotami zewnętrznymi, takimi jak Grupa Bumar. Należy tutaj zaznaczyć, że współdziałanie wewnętrzne Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo - Produkcyjnych jest niezbędne, w celu zapewnienia kompleksowych usług remontowo-modernizacyjnych UiSW, a także zapewnienia dalszego rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności spółek. Dlatego celowe jest rozważenie – oprócz współdziałania – konsolidacji spółek WPRP w osobnej grupie, poza Grupą Bumar. Spółki te są spółkami o szczególnym znaczeniu dla obronności Państwa³⁸, mającymi zapewnić Państwu możliwość obrony swoich obywateli. Zatem z tego tytułu ich podległość pod Ministerstwo Obrony Narodowej jest jak najbardziej uzasadniona, ponieważ tworzą integralną część Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Jako podmioty zrzeszone w osobnej grupie mogą zapewnić Siłom Zbrojnym RP możliwość zarówno odnowienia rewersów w zakresie posiadanego już uzbrojenia jak i produkcję nowych wyrobów na potrzeby Sił Zbrojnych RP. Konsolidacja spółek WPRP we własnej grupie jest zatem jak najbardziej celowa i powinna przynieść takie efekty jak:

- zwiększenie konkurencyjności,

³⁸ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 października 2010 r. w sprawie określenia przedsiębiorstw oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa (Dz. U. z dnia 9 listopada 2010 r.) oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 października 2010 r. w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym (Dz. U. z dnia 26 października 2010 r.)

- zwiększenie oferty oraz stabilność poprzez współdziałanie i oferowanie coraz nowszych produktów i usług zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

Tym samym grupa WPRP zapewniłaby rozwój swojego sektora oraz zaplecza dla Sił Zbrojnych RP, przy minimalizacji ryzyka ewentualnej upadłości w przypadku zawirowań rynkowych. Na dzień dzisiejszy spółki WPRP radzą sobie bardzo dobrze na rynku oraz konkurują z firmami cywilnymi, jak również zagranicznymi. Ich rola polega w głównej mierze na zapewnieniu odtworzenia zdolności sprzętu bojowego zarówno w czasie pokoju jak i wojny, a realizowane przez nie zadania i moce produkcyjne muszą zostać utrzymane niezależnie od zawirowań ekonomicznych oraz politycznych.

Stworzenie odrębnej grupy WPRP miałoby, poza celami biznesowymi cel strategiczny w postaci zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom Rzeczypospolitej Polskiej. Grupa taka powinna działać wg określonych założeń funkcjonalnych oraz ideowych.

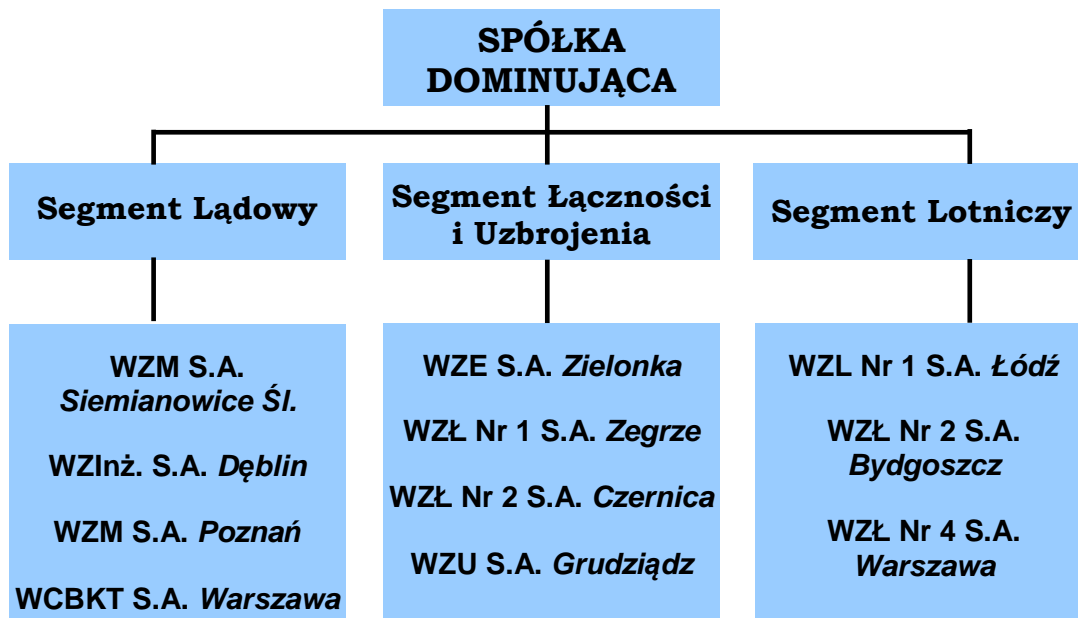
Należałoby przyjąć podległość spółek pod Ministra Obrony Narodowej, jako organ nadzorujący, konstytucyjnie odpowiedzialny za bezpieczeństwo państwa polskiego, w tym zajmujący się przedsiębiorstwami o szczególnym znaczeniu dla obronności Państwa.

Celem głównym grupy byłoby zapewnienie interesów obronnych Rzeczypospolitej Polskiej poprzez :

- zachowanie podstawowego interesu bezpieczeństwa Państwa,
- zapewnienie bezpieczeństwa dostaw i usług w zakresie uzbrojenia i sprzętu wojskowego na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej,
- utrzymanie zdolności do realizacji zadań obronnych przez podmioty polskiego przemysłowego potencjału obronnego,
- zapewnienie rozwoju i innowacyjności uzbrojenia i sprzętu wojskowego przez podmioty polskiego przemysłu obronnego,
- pobudzanie eksportu produkowanych przez spółki wyrobów.

Forma organizacyjna takiej struktury powinna skupiać się na jednej spółce dominującej (posiadającej akcjonariat większościowy pozostałych spółek). W formie tej należałoby wyodrębnić trzy logiczne segmenty, zgodne z przeważającym profilem działalności poszczególnych spółek. Segmenty te to:

- Segment Łączności i Uzbrojenia,
- Segment Lotnictwa,
- Segment Lądowy.



Należy również rozważyć przekazanie akcji Stoczni Marynarki Wojennej S.A. z Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. do Skarbu Państwa i powierzyć Ministrowi Obrony Narodowej pełnienie nadzoru właścicielskiego na takich samych zasadach jak w przedsiębiorstwach wojskowych. Tym bardziej jest to zasadne, ponieważ w akcie komercjalizacji SMW S.A. umieszczono zapis, że Stocznia Marynarki Wojennej S.A. została skomercjalizowana w celu innym niż prywatyzacja. W oparciu o Stocznnię Marynarki Wojennej S.A. należy realizować program odbudowy Marynarki Wojennej (remonty, modernizacje i budowy).

Każdy z wymienionych segmentów byłby przypisany logicznie na zasadach aliansu strategicznego, bez tworzenia struktury formalnej. Segmenty te działałyby w swoich wyspecjalizowanych obszarach, współpracując oraz tworząc nowe produkty w oparciu o wspólną myśl inżynierską oraz doświadczenie i pozycję na rynku. Ponadto, pomiędzy pionami zachodziłyby relacje biznesowe, oparte o tworzenie wspólnych projektów rozwojowych, czy też wdrożeń, produkcji lub usług, oraz zawiązywania konsorcjów do celów przetargowych. Każda ze spółek zachowałaby swoją niezależność poprzez posiadanie osobowości prawnej, a spółka dominująca nie powinna ingerować w bezpośrednie zarządzanie poszczególnymi przedsiębiorstwami, a także nie uczestniczyłaby finansowo (poprzez marżę czy też pośrednictwo) w sprzedaży produktów i usług dla MON oraz w dotychczas zawartych kontraktach. Głównym zadaniem spółki wiodącej byłaby koordynacja prac marketingowych, wspólnych dla całej grupy oraz poszczególnych segmentów czy też spółek. Spółka miałaby także w swoich zadaniach pozyskiwanie nowych kontraktów zagranicznych, stymulację produktową, analizę nowych potencjalnych rynków, przedsięwzięć oraz promowanie grupy za granicą. Prowadziłaby także sprzedaż produktów spółek z grupy na rynkach zagranicznych.

Przyjęte założenia dla spółki dominującej to:

- spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej, tylko koordynuje działalność pozostałych spółek,
- spółka wiodąca jest organizatorem i koordynatorem wspólnych przedsięwzięć oraz prac rozwojowych ze szczególnym uwzględnieniem interesu grupy;
- uprawnienia z tytułu posiadania akcji w spółce dominującej wykonuje Minister Obrony Narodowej,
- Minister Obrony Narodowej posiada szczególne uprawnienia nadzoru właścicielskiego wobec każdej spółki w grupie,
- Minister Obrony Narodowej posiada w każdej spółce przedstawiciela w radzie nadzorczej,
- spółka dominująca ma na celu pozyskiwanie nowych zleceń i rynków pod szyldem grupy oraz spółek w jej skład wchodzących.
- spółka dominująca generuje zyski z pozyskanych przez nią kontraktów zagranicznych (prowizja), oraz z dywidendy.
- w sprawach strategicznych mogących zaważyć na dotychczasowej działalności spółek podległych, decyzja wymagałaby akceptacji MON.

Ze względu na konieczność zabezpieczenia interesów wszystkich spółek wchodzących w skład grupy, należałoby powołać organ doradczy składający się z prezesów każdej ze spółek w postaci Rady Dyrektorów. Rada Dyrektorów miałaby na celu opiniowanie i doradztwo spółce wiodącej oraz dbałaby o zabezpieczenie interesów spółek z grupy.

Każda ze spółek grupy posiadałaby swoją autonomię w zakresie czynności zwykłych spółki oraz głos w Radzie Dyrektorów.

Rozwiązanie takie posiada szereg zalet takich jak:

- uniezależnienie się od sytuacji ekonomicznej na rynku i problemów jedyne konsorcjum;
- zminimalizowanie wpływu Dyrektywy 2009/81/WE Parlamentu Europejskiego poprzez ochronę własnego rynku,
- zapewnienie Siłom Zbrojnym RP stabilnego partnera, w dużej mierze nieodpornego na zawirowania rynku i spółek produkcyjnych,
- utrzymanie mocy produkcyjnych na czas "W" przez podmioty strategiczne dla obronności kraju,
- zapewnienie realizacji specjalistycznego serwisu oraz zaplecza remontowo-produkcyjnego sprzętu wojskowego oraz odnowienia rewersów sprzętu wojskowego.

Struktura takiej grupy opartej na aliansach strategicznych jest otwarta na współpracę z innymi podmiotami niezależnie czy jest to grupa Bumar czy inna spółka. Dodatkowym elementem, który przemawia za takim rozwiązaniem jest dobry odbiór spółek WPRP ze strony zagranicznych partnerów oraz rynków, co przejawia się w formie zapytań oraz koncepcji partnerstwa ze strony zagraniczną. Można śmiało stwierdzić, że partner w postaci WPRP jest gwarantem stabilnej polityki zarządzania oraz wyników finansowych, czyli istnienia podmiotu na rynku, w przeciwieństwie do zawirowań i informacji prasowych z podmiotu skonsolidowanego.

Należy także zauważyć, że rozwiązanie takie będzie bezsprzecznym i niewątpliwym sukcesem, w postaci eliminacji zagrożenia monopolizacji rynku oraz braku wzrostu cen, które w wyniku konsolidacji w dotychczasowym modelu muszą wzrosnąć ze względu na opłaty wnoszone na rzecz podmiotu matki.

Obecnie spółki WPRP nie powinny być już kojarzone tylko z remontami, ponieważ wskutek działania otoczenia biznesowego przekształciły się, i oprócz remontów nastawiły się na produkcję. Produkcja ta to nie tylko segment wojskowy, ale także rynek cywilny oraz prace badawczo rozwojowe nad nowymi produktami.

Tytułową koncepcję proponują Organizacje Zakładowe Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego Pracowników Wojska działające w WPRP i jest ona zbieżna ze stanowiskiem pracowników tych zakładów. Jednocześnie powstanie takiej struktury jest zabezpieczeniem Państwa przed ewentualnym ryzykiem utraty stabilności sektora obronnego w przypadku gwałtownych zmian ekonomicznych na rynku. Biorąc pod uwagę dotychczasową działalność spółek, ich konsolidacja w takiej formie organizacyjnej wygenerowałyby dodatkowo wartość dla Skarbu Państwa w postaci dywidendy, przy jednoczesnym wzroście ich potencjału.

Ponadto, analizując powyższe oraz cele działalności poszczególnych spółek WPRP, należy zwrócić uwagę na fakt, iż spółki z grupy WPRP stanowią zaplecze logistyczne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zatem utworzenie odrębnej struktury organizacyjnej, zrzeszającej spółki WPRP jest w interesie zarówno MON, jak i Ministerstwa Skarbu Państwa. Spółki WPRP zapewniają moce na rzecz utrzymania zdolności zarówno obronnych, jak i bojowych. Jednocześnie należy podkreślić, że prawidłowe funkcjonowanie WPRP jest niezbędne dla skutecznego przeprowadzenia programu modernizacji Sił Zbrojnych i utrzymania gotowości techniczno-bojowej jednostek wojskowych.

Mgr Sławomir Kułakowski
Prezes Polskiej Izby Producentów
Na Rzecz Obronności Kraju

MIEJSCE FIRM PRYWATNYCH ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI DLA WOJSKA W POLSKIM SYSTEMIE OBRONNYM

Według deklaracji lub stanu faktycznego na dzień 31.12.2011 r., niezależnie od stanu prawnego, 132 przedsiębiorstwa i instytucje uznały, że wykonują produkcję, usługi lub badania na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, w tym 39 podmiotów stanowiących własność prywatną, w tym 3 zakłady branży lotniczej stanowiące własność koncernów międzynarodowych. Jak wiadomo Polska Izba Producentów Na Rzecz Obronności Kraju realizuje w konsorcjum z Bumar Żołnierz, na zlecenie Ministra Gospodarki program promocji polskiego przemysłu obronnego, a w jego ramach badanie konkurencyjności tego sektora. Do badania wytypowano 50 podmiotów stanowiących podstawową część przemysłowego potencjału obronnego Polski. W tej liczbie nie uwzględniono podmiotów w stanie upadłości, likwidacji, podlegających inkorporacji, będących kooperantami lub dostawcami 2 lub 3 stopnia o niskim udziale produkcji specjalnej, niektórych podmiotów których polityka produktowa i marketingowa realizowana jest w koncernie zagranicznym oraz podmiotów o charakterze usługowym. Z ogólnej liczby 39 podmiotów stanowiących własność prywatną 12 realizuje zamówienia MON i służb podległych MSW oraz innych instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne kraju w skali stanowiącej o uwzględnieniu ich w badaniu konkurencyjności.

Szczególnie interesujące jest porównanie podstawowych danych charakteryzujących grupy podmiotów ppo w zależności od typu własności oraz przedmiotu działania. Analizę przeprowadzono dla podmiotów stanowiących główną część polskiego sektora ppo, objętych badaniem ankietowym: to jest firm produkcyjnych i remontowych, Instytutów, OBR, Biur Projektowych - dla roku 2010. Wyróżniono główny komponent ppo to jest Bumar Sp. z o.o. prezentując spółkę Bumar jako sumę 20 spółek o charakterze produkcyjnym z zatrudnieniem w obejmujący również spółkę dominującą.

Dla uniknięcia wpływu na poziom rentowności i wydajności różnego rodzaju dotacji, subwencji, zbycia lub przeszacowania wartości aktywów analizę przeprowadzono na poziomie przychodów ze sprzedaży i wyniku na sprzedaży.

Mam przyjemność przedstawienia Państwu po raz pierwszy nieoficjalne dane porównujące najbardziej podstawowe parametry charakteryzujące sytuację grupy badanych firm prywatnych na tle innych grup firm i Bumar Sp. z o.o.

Wyniki analizy dla 2010 r. przedstawiono w tabeli:³⁹ Rok 2010 jest w chwili obecnej ostatnim rokiem na temat którego dostępne są wszystkie dane pozwalające zachować zasadę pełnej porównywalności.

	Ogółem (50) ⁴⁰	Prywatne (12)	Zagraniczne (3) lotnicze	Wojskowe (9)	Instytuty, OBR ⁴¹ (8)	Bumar (20)
Przychody ze sprzedaży (mln zł.)	5 963	773,7	1 622,6	1 289,2	488,6	1 679 ⁴²
Zatrudnienie (etaty)	23 303	1529	8537	2850	2908	10 590
Zysk ze sprzed. (mln zł.)	373,9	113,65	115,04	83,4	10,1	18,09
wydajność (tys. zł/ osoba/rok)	255,6	510	190,07	452,3	168	159,4
Rentowność sprzedaży (%)	6,27	14,69	7,09	6,47	2,07	1,08
Export , mln zł.	1697	106,4	1331	3,02	91 ⁴³	348
(% w sprzedaży)	28,4%	13,76%	82%	0,23%	18,6%	20,7%

Ocena powyższych danych oraz innych danych uzyskanych w badaniu na przykładzie 2010 r. prowadzi do następujących wniosków dla sektora prywatnego:

1. Istnieje wyraźna zależność pomiędzy rodzajem własności a rentownością i wydajnością.
2. Wydajność sektora prywatnego stanowi ok. 60% średniej wydajności w 2010 r. dla 100 największych firm zbrojeniowych świata wg SIPRI TOP 100, Yearbook 2012. (817 tys. zł.)
3. Rekordzista realizujący dostawy w ważnym segmencie, pod względem wydajności z poziomem ponad 800 tys. zł. na zatrudnionego, to już 1. liga światowa.
4. Firmy prywatne w większości uznają za wrażliwe informacje na temat nakładów na szeroko rozumiane innowacje i rozwój produktów. Badanie potwierdziło, że w znikomym stopniu korzystają z zasilania zewnętrznego, choć są wyjątki. Oszacowano według nowej metodologii, że badane zakłady prywatne przeznaczają łącznie na rozwój ok. 20-25 mln zł. rocznie tylko z środków własnych, to jest wielokrotnie mniej niż pozostałe zakłady (tzw. „państwowe”) branży konsumujące różnorakie środki zewnętrzne.
5. Zakłady prywatne cechuje wysoka innowacyjność, potwierdzona wynikami ponad 100 przetargów na zaawansowane technologicznie produkty.
6. Bumar stanowi ok. 28% a sektor prywatny ok. 13% polskiego ppo, mierzonego sprzedażą.

³⁹ Dane nie sumują się

⁴⁰ Liczba w nawiasie oznacza liczbę badanych podmiotów

⁴¹ Jako całość, - cywilne i wojskowe zaplecze naukowo rozwojowe i projektowe,

⁴² Suma sprzedaży 20 spółek, bez Cenzin, Centex, Ursus, TUR

⁴³ Prawie cały eksport realizował jeden instytut, nie analizowano formy prawnej

7. Sektor prywatny posiada potencjał mierzony sprzedażą w wysokości ponad 45% potencjału 20 spółek Bumar, przy zatrudnieniu stanowiącym ok. 14,5 % zatrudnienia w tych spółkach i spółce dominującej Bumar,
8. Sektor prywatny jest ponad 2 razy bardziej wydajny niż średnio cały sektor ppo, a ponad 3 razy wydajniejszy od Bumar (jako średnia dla 20 spółek).