

ISSN 1505 - 2486

SPEDYCJA TRANSPORT LOGISTYKA



9 771505 248983

01

Informacyjny miesięcznik branży spedycja - transport - logistyka

1/2001 (3) rok II styczeń cena 9 zł

spedycja • transport krajowy i międzynarodowy: samochodowy, kolejowy, lotniczy, morski
logistyka • wysyłka • maszyny i urządzenia • powierzchnie magazynowe • samochody
kredyty • ubezpieczenia • leasing



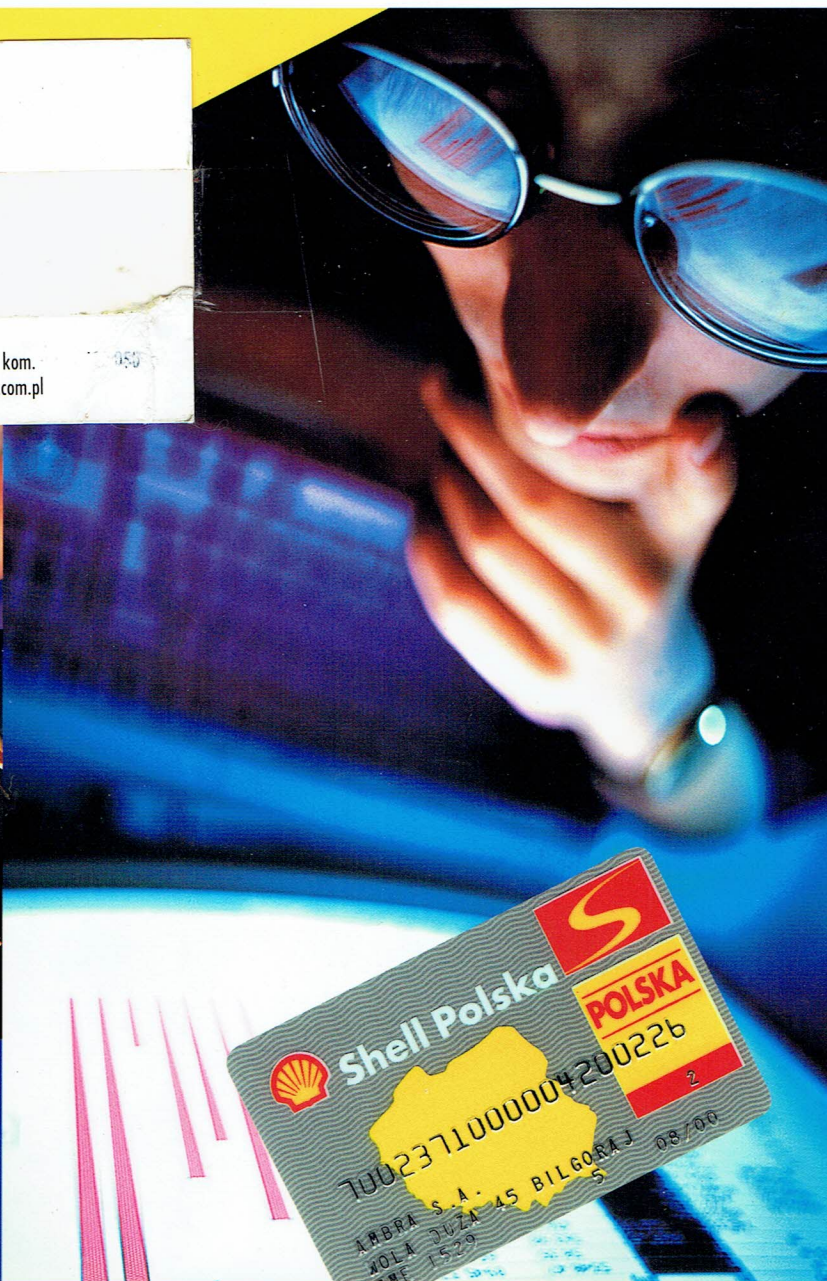
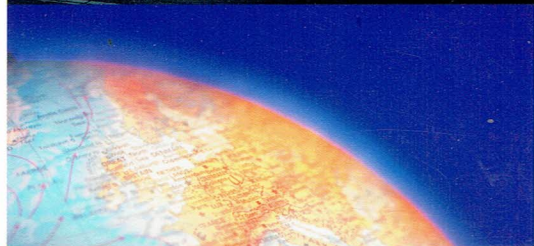
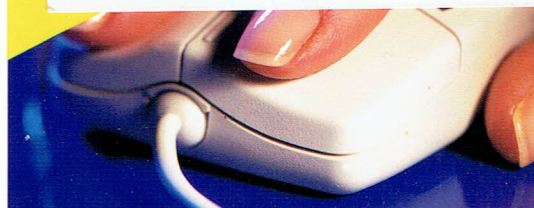
dr Jacek Kurowski
redaktor

platform group sp. z o.o.
prasowe wydawnictwa branżowe

03-976 Warszawa, ul. Berneńska 5

tel. (022) 616 12 58, 616 12 75, 616 28 26, fax 617 13 04, tel. kom.

www.platform.com.pl, e-mail: kurowski@platform.com.pl



Shell – Najnowsza Technologia i Doświadczenie.

Problemy logistyczne operacji pokojowych

We wrześniowym – pierwszym numerze SPEDYCJI TRANSPORTU LOGISTYKI z 2000 roku przedstawiłem wybrane zagadnienia dotyczące logistyki w operacjach pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych. Znajduje się tam stwierdzenie, że każda operacja, ze względu na swój rodzaj, warunki lokalne, przebieg konfliktu, a także wielkość i czas trwania wymaga specyficznego wsparcia logistycznego.

Wśród operacji pokojowych ONZ, działania na obszarze byłej Jugosławii stanowiły, jak do tej pory, przykład największego międzynarodowego przedsięwzięcia. Wyzwania logistyczne w tej misji były ogromne. Mogłoby się wydawać, że warunki klimatyczne Kambodży, czy też Somalii lub Sahary Zachodniej, gdzie prowadzone były działania pokojowe, wyznaczały w zasad-

Prześledzenie rozwoju operacji pokojowej na terenie byłej Jugosławii, pozwala właściwie dokonać kompletnej charakterystyki wszystkich form prowadzonych misji pokojowych. Z pozycji logistyki różnią się one przede wszystkim wymaganym poziomem wsparcia logistycznego.

niczym stopniu poziom trudności przeprowadzenia operacji. Okazało się, że w Europie, na Bałkanach, czyli w umiarkowanej strefie klimatycznej warunki są także trudne. Jednakże to nie tylko te uwarunkowania sprawiły, że operacja pokojowa znana pod nazwą United Nations Protection Forces, w skrócie UNPROFOR stała się najtrudniejszą operacją ONZ, także z logistycznego punktu widzenia.

ogłosił swój Program dla pokoju. B. Boutros-Ghali stwierdzał w nim, że okoliczności polityczne (zakończenie zimnej wojny) powinny sprzyjać zawarciu międzynarodowych układów w celu realizacji artykułu 43, a powołanie sił zbrojnych, gotowych stale do użycia, podniosłoby prestiż Rady Bezpieczeństwa i odstraszało przed naruszaniem pokoju. Zalecał także rozwiązanie wykorzystania jednostek do wymu-



Autor w trakcie obserwacji działań wojennych

Zasady tworzenia i prowadzenia misji

Konstytucja Organizacji Narodów Zjednoczonych, jaką jest Karta, przewiduje w rozdziale VII podejmowanie akcji w przypadkach zagrożenia i naruszenia pokoju oraz aktów agresji. Jakkolwiek początkowo twórcy Karty Narodów Zjednoczonych przewidywali możliwość udostępniania przez państwa członkowskie sił zbrojnych, nie tylko *ad hoc*, jak to się dzieje od początku powołania pierwszych misji pokojowych, ale i na stałe (art. 43 Karty), to zapis ten pozostał do dziś martwy. Pięć lat temu, podczas obchodów 50-tej rocznicy powstania ONZ, Sekretarz Generalny

szania pokoju. Wyraźnie odróżniając misje służące utrzymaniu pokoju i budowaniu pokoju, od misji wymuszania pokoju, gdzie zadania sił wojskowych polegałyby na przywracaniu i utrzymaniu zawieszenia broni. Sekretarz Generalny wyraził wątpliwość by siły takie zostały powołane w najbliższym czasie. Wydaje się, że miał rację, nie jest to bowiem przedmiotem zainteresowania żadnego z państw nadających ton światowej polityce.

Działania pokojowe były prowadzone, w różny sposób i przyjmowały rozmaite formy. ONZ w swej kilkudziesięcioletniej historii prowadziła blisko 40 misji pokojowych, z czego aktualnie funkcjonuje kilkanaście. Każda z nich jako podstawę praw-

na ma rezolucję Rady Bezpieczeństwa ONZ określającą szczegółowo jej mandat. Rada Bezpieczeństwa, zgodnie z artykułem 42 Karty, ma prawo podjąć akcję wojskową w celu utrzymania pokoju, bądź przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. W zależności od celu, ustanawiane były trzy rodzaje misji pokojowych: obserwacyjne, wojskowe i specjalne.

Prześledzenie rozwoju operacji pokojowej na terenie byłej Jugosławii, pozwala właściwie dokonać kompletnej charakterystyki wszystkich form prowadzonych misji pokojowych. Z pozycji logistyki różnią się one przede wszystkim wymaganym poziomem wsparcia logistycznego. Przedstawienie ogólnej charakterystyki rodzajów misji ułatwi analizę rozwoju sytuacji w obrębie tej największej z operacji pokojowych.

prawo do swobodnego poruszania się na obszarze objętym misją. Posiadają oni zwykle także paszporty dyplomatyczne wydawane przez kraje macierzyste. Status dyplomaty ma ich dodatkowo chronić, ponieważ służba obserwatorów to nie misja wojskowa i nie posiadają oni broni, nawet do obrony własnej. Będąc naoczniymi świadkami łamania porozumień, zrywania rozejmów, dokonywania przestępstw i zbrodni, są w naturalny sposób narażeni na represje.

UNMO's (United Nations Military Observers) jest niezależną organizacją – nawet wówczas, gdy występują inne komponenty ONZ w danym rejonie. Obserwatorzy ONZ z racji wykonywanych zadań są rozproszeni po całym teatrze działań, pracują w zespołach ulokowanych w najbardziej zapal-

nych raportów i z politycznego punktu widzenia jest postępowaniem podnoszącym wiarygodność, a zatem i skuteczność obserwatorów. Zróżnicowanie wewnętrzne zespołów jest jednakże z logistycznego punktu widzenia ujemną cechą. Występują bowiem naturalne trudności we współpracy ludzi pochodzących ze wszystkich stron świata, a w zespołach są dokonywane częste zmiany personalne, co niekorzystnie wpływa na ich sprawność. W misjach obserwacyjnych nie organizuje się wojskowych elementów logistyki ONZ. Wypłaca się natomiast obserwatorom diety oraz finansuje się wydatki związane z wynajmem lokali na biura i ich eksploatacją. Ten rodzaj operacji pokojowych jest zatem logistycznie najprostszy do przeprowadzenia – oczywiście dla organizacji.

Jeśli zaś przyjąć punkt widzenia obserwatora, to warto przytoczyć tu historię, którą opowiadał mi pewien oficer austriacki, skierowany do pełnienia służby w Rwandzie. Mając przed sobą wizję spędzenia wielu miesięcy w chacie z wysuszonego błota i bydłęcych odchodów – lokal ten był typowym lokalem mieszkalnym w okolicy i prawdę mówiąc niedrogim – zdecydował się wydać swoje dwumiesięczne diety na cegły i cement, i wymurował sobie domek, który zresztą odsprzedał swemu następcy. W takich przypadkach ciężar zorganizowania sobie miejsca pracy, zamieszkania, czy też choćby zdobycia materiałów piśmiennych do sporządzenia raportu, spada bezpośrednio na oficerów realizujących misję (doświadczeni mówią, żeby zabierać w takie miejsca wszystko to co jest potrzebne już z domu). Logistyka jest w takich przypadkach realizowana według zasady *zrób to sam*.

Misja wojskowa

Misja wojskowa, reprezentując określoną siłę militarną, posiada w swym składzie jednostki wojskowe, które jednakże nie są upoważnione do prowadzenia działań wojennych. Na jej czele stoi Dowódca Sił Pokojowych ONZ (FC - Force Commander), a głównym zadaniem jest zazwyczaj nadzorowanie strefy separacji i kontrolowanie, czy nie znalazły się w niej nieupoważnione osoby, bądź wojska. Celem takiej misji jest najczęściej rozdzielenie zwalczonych stron i stworzenie warunków



Zniszczony Mostar - w centrum, tymczasowy most

Misja obserwacyjna

Misja tego rodzaju jest kierowana przez Szefa Obserwatorów Wojskowych ONZ (CMO - Chief Military Observers) lub też przez Szefa Sztabu (COS - Chief of Staff). Obserwatorzy ONZ skierowani na terytorium objęte wojną lub zagrożone konfliktem zbierają informacje na miejscu zdarzeń. Przekazują je Radzie Bezpieczeństwa, według przyjętych zasad nadzorowania (obserwowania) pokoju.

Pełniący służbę obserwatorzy wojskowi ONZ to delegowani przez swe macierzyste kraje oficerowie. Zawierają oni kontrakt z ONZ, która wyposaża ich w dokumenty mające gwarantować

nych rejonach. Obserwatorzy często zmieniają swą lokalizację, ponieważ kieruje się ich zawsze tam, gdzie mówią językiem sprawozdań, *wzrasta dynamika zdarzeń*. Sami organizują sobie zakwaterowanie, wyżywienie oraz często także biura, w których pełniona jest całodobowa służba. Pracują oni w małych grupach, których członkowie pochodzą z różnych krajów. Skład dobiera się zwykle według zasady określonej jako *national balance*, są to zatem oficerowie z krajów o różnych orientacjach politycznych, religijnych oraz reprezentujący różne rasy. Takie postępowanie ma w efekcie przynieść całkowitą bezstronność opracowywa-

do podjęcia rokowań pokojowych. Oddziały ONZ wyposażane są jedynie w lekką broń, lecz nie wolno im używać siły, za wyjątkiem obrony własnej. W misji wojskowej odpowiedzialnym za sprawy administracyjne i logistyczne jest Szef Administracji (CAO - Chief Administrative Officer), który podlega Departamentowi Operacji Pokojowych (Department for Peacekeeping Operations - DPKO) Kwatery Głównej ONZ w Nowym Jorku, a dokładniej wchodzącemu w jego skład Wydziałowi Administracji i Logistyki Operacji (Field Administration and Logistics Division - FALD).

Misja specjalna

Jest to, jak do tej pory, najbardziej złożony rodzaj operacji pokojowych ONZ. **Misja specjalna jest misją polityczną.** Na jej czele stoi Specjalny Przedstawiciel Sekretarza Generalnego (SRSG - Special Representative of the Secretary General). W jej strukturze znajdują się elementy polityczne, wojskowe i cywilne, których wspólnym celem jest wprowadzenie w życie rezolucji ONZ dotyczącej danego konfliktu. Misje tego rodzaju mają zwykle w swym składzie znaczną liczbę personelu cywilnego, zaangażowanego w odbudowę infrastruktury społecznej danego obszaru. Zwykle końcowym zadaniem operacji jest nadzorowanie wyborów po zawarciu umów pokojowych. Misje specjalne powołane zostały przez Sekretarza Generalnego, który uznał, że powinien posiadać swego przedstawiciela w osobie polityka, nadzorującego wszystkie działania ONZ w rejonie objętym operacją pokojową. Specjalnemu Przedstawicielowi Sekretarza Generalnego ONZ (SRSG ONZ) podporządkowani są: Dowódca Sił Pokojowych (Force Commander), Szef Administracji (CAO) i organizacje cywilne prowadzące swą działalność w rejonie misji. Do obowiązków Wydziału Zarządzania i Administracji (DMA - Division of Management and Administration) w misji specjalnej należy zapewnienie technicznego, logistycznego i administracyjnego wsparcia biura Specjalnego Przedstawiciela Sekretarza Generalnego, policji cywilnej ONZ, obserwatorów wojskowych i organizacji cywilnych ONZ. Oprócz tego Wydział Zarządzania i Administracji prowadzi wszystkie sprawy

administracyjne i w ograniczonym zakresie wspiera logistycznie narodowe kontyngenty wojskowe. Głównymi zadaniami w takich misjach jest zrekonstruowanie struktur państw, na terenie których przebiega operacja. Zwykle kulminacyjnym momentem są wybory, przeprowadzane po zawarciu rozejmu, nadzorowane przez ONZ. W krajach byłej Jugosławii sprawy potoczyły się jednak inaczej.



Kwatera Główna, Zagrzeb - przed wyjazdem do Tużli z transportem komputerów

Etapy rozwoju UNPROFOR-u

Misja pokojowa w byłej Jugosławii rozpoczęła się w końcu 1991 roku i w szybkim tempie zaczęła się rozrastać. Była połowa grudnia 1991 roku, gdy pierwsza grupa z osobistym wysłannikiem Sekretarza Generalnego ONZ została wysłana do byłej Jugosławii. Stanowiło ją dwadzieścia osób, w tym jedenastu wojskowych. Celem tej grupy było przygotowanie operacji pokojowej ONZ, która zapewniłaby niezbędne warunki dla przeprowadzenia negocjacji pomiędzy zwaśnionymi stronami. Tymi warunkami było utrzymanie pokoju i zapewnienie bezpieczeństwa. Kilka tygodni później rozpoczęła swą działalność misja obserwacyjna. Jej początek stanowiło przybycie 50 oficerów z różnych krajów zrzeszonych w ONZ. Występując, w swych narodowych mundurach, nosili na nich emblematy ONZ, a szczególnym wyróżnikiem były nakrycia głowy w kolorze niebieskiej flagi ONZ z emblematem (hełmy, berety, czapki – w zależności od warunków). Taki system umundurowania jest powszechnie stosowany we wszystkich misjach pokojowych ONZ.

Rozpoczęła, więc działalność misja, która nazwana została UNMILOY (UN Military Observers in Yugoslavia). Jej głównym celem było utrzymanie bezwzrusznego zawieszenia broni, które walczące strony zawarły w listopadzie 1991 w Genewie. Wkrótce potem Rada Bezpieczeństwa wyraziła zgodę na zwiększenie liczby obserwatorów wojskowych do siedemdziesięciu pięciu i zażądała rozpoczęcia przygotowań do przekształcenia

misji obserwacyjnej w wojskową operację pokojową. Znaczyło to, że z logistycznego punktu widzenia, w znaczny sposób wzrasta trudność prowadzenia tej operacji.

Komplikowanie się sytuacji i zaostrzanie konfliktu stało się przyczyną podjęcia przez Radę Bezpieczeństwa w dniu 21 lutego 1992 roku Rezolucji Nr 743, w której zdecydowano o natychmiastowym utworzeniu i rozmieszczeniu sił pokojowych w rejonie konfliktu. Tak więc misja przekształciła się w operację wojskową, której mandat opiewał początkowo na 12 miesięcy. Głównymi zadaniami wynikającymi z udzielonego mandatu było:

- weryfikowanie demilitaryzacji w UN Protected Areas (UNPA) – strefach chronionych przez ONZ;
- kontrolowanie dostępu do tych stref poprzez utworzenie punktów kontrolnych;
- patrolowanie stref;
- interweniowanie w przypadkach mogących doprowadzić do ponownego rozpoczęcia walk.

Dowództwo misji UNPROFOR zostało zlokalizowane w Sarajewie, a w Belgradzie i Zagrzebiu usytuowane zostały biu-

ra łącznikowe. Główna baza logistyczna znalazła się w Bania Luce, miejscowości położonej blisko centrum obszaru objętego misją. Początek misji stanowił moment przybycia FC – dowódcy wraz z zespołem rekonesansowym liczącym 240 oficerów, było to w marcu 1992 roku. Rozmieszczanie oddziałów wojskowych w wyznaczonych rejonach rozpoczęło się w końcu tego miesiąca. Nie zapobiegło to nagłemu pogorszeniu się sytuacji w Sarajewie, którą można by krótko scharakteryzować jako anarchię. Ciągłe zagrożenie życia personelu misji UNPROFOR doprowadziło wkrótce do przekonania, że dalsze utrzymywanie kwatery dowództwa misji w Sarajewie jest niemożliwe. Przeniesiono zatem dowództwo do Belgradu, a po krótkim czasie kwaterę dowództwa zlokalizowano ostatecznie w Zagrzebiu, gdzie funkcjonowała do zakończenia misji.

Mandat Rady Bezpieczeństwa powołujący tę misję przewidywał utworzenie ośmiu stref chronionych przez ONZ. Były to: Wschodnia i Zachodnia Sławonia oraz Krajina, która ze względów operacyjnych podzielona została na cztery sektory. Wykonanie zadań mandatowych miały zapew-

skiej Republice Macedonii (zwanej tak oficjalnie ze względów politycznych - członkiem NATO, Grecja zaprotestowała przeciwko używaniu wobec tego regionu nazwy Macedonia), a także na terenie Serbii, gdzie znajdowała się jedna z baz logistycznych. Zmiany te wymagały zaangażowania większych sił, i tak w ciągu roku liczebność personelu wojskowego osiągnęła 25 000 osób. Dalsze komplikowanie się sytuacji w rejonie misji i coraz większe zaangażowanie ONZ doprowadziło do kolejnego przekształcenia tej misji: z misji wojskowej w specjalną. Stało się to dnia 01 maja 1993 roku, kiedy to Sekretarz Generalny ONZ Boutros Boutros-Ghali mianował swego Specjalnego Przedstawiciela. Był nim szwedzki polityk Stoltenberg.

UNPROFOR była misją niezwykle złożoną, i to zarówno z politycznego, jak i organizacyjnego punktu widzenia. Decydowały o tym m.in.:

1. Zmienna sytuacja polityczna i wojskowa w rejonie misji i zmieniająca się, w związku z tym, sytuacja prawna sił pokojowych określana wciąż nowymi rezolucjami i oficjalnymi stanowiskami Rady Bezpieczeństwa. Pomie-

CRO w Chorwacji, UNPROFOR w Bośni i Hercegowinie, UNPREDEP w Macedonii. Rok 1995 był też okresem ciągłych zmian sytuacji militarnej, a pewne nazwy pozostaną w pamięci wielu jako synonimy ciężkich walk, śmierci i męczeństwa, jak np.: Sarajevo, korytarz posawiński, Bihac, czy Srebrenica – miejsce masowej egzekucji tysięcy cywilów.

2. Przeobrażenia charakteru misji – jak już to przedstawiłem wcześniej. Zadania administracyjne i logistyczne rosły wraz ze zmianami, misja obserwacyjna przeobraziła się w wojskową, by ostatecznie uzyskać status specjalnej.

3. Obszar prowadzenia operacji był bardzo rozległy. Dodatkową trudnością były dzielące go granice nowo powstających państw.

4. Bardzo liczny personel. W roku największego nasilenia działań pokojowych liczba zaangażowanego personelu przekroczyła 52 000. Struktura tych sił była następująca: siły wojskowe – 46 220, personel cywilny – 4 692, obserwatorzy wojskowi – 663, policja – 451 (dane z 08. VIII. 1995).

5. Wielonarodowy charakter sił pokojowych. Personel misji rekrutował się z co najmniej 37 krajów. Były to: Argentyna, Bangladesz, Belgia, Brazylia, Czechy, Dania, Egipt, Estonia, Finlandia, Francja, Ghana, Hiszpania, Holandia, Indonezja, Irlandia, Jordania, Kanada, Kenia, Litwa, Malezja, Nepal, Niemcy, Nigeria, Norwegia, Nowa Zelandia, Pakistan, Polska, Portugalia, Rosja, Słowacja, Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Szwecja, Tunezja, Turcja, Ukraina, Wielka Brytania, a może jeszcze i inne.

6. Oddziały bez niezbędnego ekwipunku. W rejon misji przybyły kontingenty wojskowe, które nie zostały odpowiednio wyposażone, dotyczyło to m.in.: wojsk kenijskich, nepalskich, malezyjskich i pakistańskich.

7. Niewystarczająco wykwalifikowany personel. Personel składał się z czterech kategorii: stałych pracowników ONZ, mianowanych do tej misji, międzynarodowego personelu kontraktowego oraz pracowników rekrutowanych na miejscu. Już to wyliczenie daje obraz zagmatwania sytuacji prawnej w zakresie polityki kadrowej, bowiem każda z grup podlegała innym unormowaniom, a w każdej z komórek organizacyjnych mogli się znajdować



Neretwa - most pontonowy

nić następujące siły: 12 batalionów piechoty, 100 obserwatorów wojskowych, 530 policjantów oraz wspomagający te komponenty, niezbędny personel cywilny i wojskowy. Łączna liczebność personelu misji była zaplanowana na około 14 000 osób. W ciągu roku mandat sił pokojowych był znacznie rozszerzany, w rezultacie łącznie 14 zmian doprowadziło do sytuacji, że misja realizowana była w Chorwacji, Bośni i Hercegowinie oraz w Byłej Jugosławii-

dzy 25 września 1991 a 28 kwietnia 1995 Rada Bezpieczeństwa przyjęła 73 rezolucje bezpośrednio odnoszące się do sytuacji w byłej Jugosławii, a jej przewodniczący dodatkowo wydał 70 oświadczeń w tej sprawie. Powody polityczne były przyczyną, że 31 marca 1995 roku Rada Bezpieczeństwa poprzez Rezolucje 981, 982 i 983 utworzyła trzy odrębne, lecz powiązane ze sobą operacje pokojowe. Były to: UN-

przedstawiciele każdej z grup. Sposób rekrutacji pozostawiał wiele do życzenia. Ogromne potrzeby operacji wymagały bardzo szybkiego znalezienia ochotników. Jednak naborem zajmowały się nie tylko agendy ONZ, ale też agendy rządowe państw zaangażowanych w operację i organizacje pozarządowe. Jeśli rekrutacja odbywa się bez udziału pracodawcy, to zawsze istnieje ryzyko, że nabór nie zostanie przeprowadzony właściwie. Urzędnicy odpowiedzialni za szybkie znalezienie chętnych do oderwania się od swych codziennych obowiązków, rodzin i wyjazdu w rejon prowadzenia działań wojennych będą starali się wywiązać najpierw z określonego limitu ilościowego, nie zawsze dokładnie sprawdzając kompetencje. W krajach, o bardzo niskich dochodach ludności występuje natomiast zjawisko traktowania wyjazdu jako beneficjum. Wynagrodzenia i diety wypłacane są bowiem według jednolitych stawek dla wszystkich grup, co może powodować, że w niektórych przypadkach roczne oszczędności zmieniają status społeczny powracającego z misji oraz całej jego rodziny. Dochód narodowy w przeliczeniu na głowę ludności, w niektórych z wymienionych krajów, wynosi rocznie tyle, ile można otrzymać za jeden dzień pobytu w misji. Sytuacja taka musi rodzić korupcję.

8. Niebezpieczeństwo. W operacji tej występował dość wysoki wskaźnik poszkodowanych z innych powodów niż wypadki samochodowe – działania wojenne, snajperzy, miny były to czynniki powodujące te zagrożenia. Przyczyną największej liczby zabitych i rannych w operacjach pokojowych są wypadki samochodowe. Statystycznie, w operacji UNPROFOR, zdarzał się miesięcznie jeden wypadek śmiertelny, 12 wypadków powodujących ciężkie obrażenia i 300 o mniejszych skutkach. Według przeprowadzonych dochodzeń 80% wszystkich wypadków spowodowanych było błędami ludzi i można im było zapobiec.

9. Klimat i ukształtowanie powierzchni. Obszar misji obejmował pięć krajów bałkańskich. Ciepłe morze i wysokie góry powodowały wiele zjawisk atmosferycznych, niezwykle utrudniających realizowanie zadań. Mgły, oblodzenia dróg, intensywne opady i gwałtowne wiatry były przyczynami wielu wypadków.

Wybrane kwestie logistyczne

Jak już zostało wspomniane dowództwo operacji przenosiło się w ciągu trwania misji trzykrotnie. Spróbujmy poddać to analizie. Wybór lokalizacji centrum dowodzenia oraz baz logistycznych to jedno z najważniejszych decyzji jakie podejmuje się na wstępie operacji. W odróżnieniu od każdej operacji wojskowej, w przypadku tej misji nie uwzględniono takich podstawowych zasad jak głębokość umiejscowienia, czy wysoki poziom bezpieczeństwa. Powód był prosty UNPROFOR nie był stroną w konflikcie. Sądzę, że po tej misji będzie się organizować następne z dużo większą ostrożnością.



Baza logistyczna - Camp Pleso

Warto zatem podać podstawowe zasady wyboru najodpowiedniejszego miejsca do ulokowania newralgicznych elementów każdej operacji, powinno ono zatem posiadać następujące cechy:

1. Powinno być dostępne transportowo (lotnisko, kolej, dobre drogi, ewentualnie port);
2. Mieć łączność ze światem;
3. Znajdować się blisko ośrodków władzy lokalnej, lecz być politycznie akceptowane przez wszystkie zaangażowane strony;
4. Znajdować się z dala od obszaru objętego konfliktem;
5. Zapewniać warunki do zakwaterowania całego personelu;
6. Stwarzać warunki swobodnego dostępu sprzedawcom i dostawcom dóbr niezbędnych do prowadzenia operacji;
7. Zapewnić wystarczającą liczbę kandydatów do zatrudnienia w charakterze personelu misji.

Po raz pierwszy należało przenieść kwaterę główną, gdy Sarajewo stało się areną działań wojennych. Następne miejsce – Belgrad, jako stolica byłej Jugosławii nie było akceptowane politycznie przez Chorwatów i inne narody walczące z dominacją Serbów. Według oficjeli ONZ Zagrzeb spełniał większość z wymienionych kryteriów. Zagrzeb dla Serbów był oczywiście tak samo trudny do zaakceptowania jak Belgrad, dla przeciwnej strony, jednakże nie wdając się w kwestie polityczne, można wskazać kilka innych niekorzystnych aspektów takiej decyzji. Zlokalizowanie dowództwa w centrum zatłoczonego miasta o wąskich ulicach, otoczonego górami, sprawiało określone trudności. Oprócz Kwatery Dowództwa UNPROFOR w Zagrzebiu

zlokalizowana była też baza logistyczna – mieściła się ona na terenach przyległych do międzynarodowego portu lotniczego Pleso. Dwa bardzo ważne ośrodki zarządzania zostały w ten sposób rozdzielone, co prawda każdego dnia co pół godziny kursował między nimi autobus (w weekendy co godzinę), to jednak nie rozwiązywało wszystkich problemów. Można wręcz powiedzieć, że droga między tymi dwoma ośrodkami wyglądała tak, jakby stale poruszał się nią konwój pojazdów ONZ i to w obu kierunkach. Nie trzeba chyba dodawać, że pojazdy, paliwo i czas pracy były opłacane z funduszu misji. Przejezdność dróg, szczególnie w centrum miasta, wyraźnie spadała. Kolejnym problemem, dobrze znanym mieszkańcom dużych miast w Polsce, było znalezienie miejsca do zaparkowania. Wjazd na teren Kwatery Dowództwa był limitowany i większość pojazdów musiała pozostać poza tym obszarem. Białe samochody z literami UN parkowa-



*Drogi życia - jednym pozwalały żyć, innym je odbierały.
Wypadki samochodowe były często przyczyną śmierci lub kalectwa.*

ły zatem w wielu miejscach (często nieprawidłowo), tak wokół kwatery, jak i na terenie całego miasta tam, gdzie uczestnicy misji wynajmowali pokoje.

Czy problem był na tyle istotny, żeby o nim wspominać? Otóż według oficjalnych danych, na kilka miesięcy przed zakończeniem misji w Chorwacji, ONZ utraciła w wyniku kradzieży 336 pojazdów, z czego blisko 25% zostało skradzionych w Zagrzebiu (dane z 29 VI 1995 roku). Wartość tych pojazdów wynosiła łącznie około 6 mln USD, sądzę, że część tej kwoty mogła być uratowana dzięki lepszej organizacji sfery logistycznej. Oceniając zatem decyzje logistyczne w kwestii wyboru miejsca lokalizacji dowództwa należy wyraźnie powiedzieć, że popełniono w tym zakresie wiele błędów.

* * *

Rozwój sytuacji w terenie objętym operacją pokojową często wymaga dość szybkich decyzji w zakresie dysponowania majątkiem misji. Działania wojenne oraz terrorystyczne, a także zmiany koncepcji w zakresie sposobu realizowania operacji implikują określone zadania logistyczne. Z tych powodów jednymi z kluczowych są decyzje co do zasad funkcjonowania logistyki operacji. Rozwój operacji w byłej Jugosławii i ogromne jej rozmiary wymagały wysiłku niespotykanego w dotychczasowej praktyce misji pokojowych.

Wśród wielu pytań, jednym z pierwszych, jest niewątpliwie kwestia jak należało zorganizować system baz logistycznych i magazynów. W trakcie tej misji utworzone zostały trzy główne bazy oraz kilkanaście mniejszych. System ten wspomagany był przez systemy logistyczne NATO oraz poszczególnych państw biorących udział w misji. Niestety nie tylko wspomagany. Ze względu na wielonarodowy charakter sił zbrojnych ONZ wystąpiły w systemie logistycznym poważne nieprawidłowości. Przykładem niech będzie organizowanie własnych systemów zasilania logistycznego przez kontyngenty: brytyjski, kanadyjski i francuski. Dublowanie systemu powodowało oczywisty wzrost kosztów funkcjonowania misji, jednakże nie tylko w taki prosty sposób. W przypadku kontyngentów narodowych występuje zawsze naturalna chęć rywalizacji. Sprawność za wszelką cenę oraz konkurowanie z UNPROFOR-em na światowych i lokalnych rynkach dóbr rzadkich i poszukiwanych w konsekwencji rzutowało na wzrost cen. Zamiast jednego klienta – międzynarodowej organizacji lub jej agendy – na rynku ubiegali się o towar przedstawiciele kilku systemów logistycznych. Czyli ci, którzy później wspólnie z niego korzystali, to tak jakby małżeństwo przeliczytowałyby się kupując na giełdzie wspólny samochód.

System zbudowany z elementów, które realizując wspólny cel próbują osiągnąć go poprzez rywalizację i osłabianie innych elementów tego systemu, jest nie tylko kosztowny, ale i o wiele trudniejszy do zarządzania. W misji rywalizacja pomiędzy narodowymi kontyngentami objęła też procedury logistyczne. Równolegle do obowiązujących procedur ONZ, w sektorach stosowano procedury tych armii, których jednostki odpowiedzialne były za kwestie logistyczne. W szczególności dotyczyło to kontyngentu francuskiego, ale być może moje obserwacje nie były zbyt obiektywne. W każdym bądź razie występowały z tego powodu nieporozumienia pomiędzy jednostkami wojskowymi w sektorach. System wsparcia logistycznego organizowany centralnie okazywał się także zbyt mało elastyczny. Przykładowo można wskazać na zagadnienie zaopatrywania w części zamienne. Przyznanie większej niezależności w tym zakresie jest rozwiązaniem znacznie lepszym, bo prostszym. Operacje pokojowe w byłej Jugosławii wskazały dość wyraźnie na konieczność wypracowania nowych – modelowych rozwiązań współpracy międzynarodowej w takich przedsięwzięciach.

Camp Pleso – baza logistyczna pod Zagrzebiem była rdzeniem systemu logistycznego kolejnych operacji realizowanych w misji pokojowej na Bałkanach. Została ona zbudowana przez Niemców w czasie drugiej wojny światowej jako wysunięta baza lotnicza. Przejęta została przez wojsko jugosłowiańskie. W trakcie działań wojennych w 1991 oddziały wojskowe wycofujące się z Chorwacji zajęły Pleso przed ostateczną ewakuacją do Belgradu. Wiosną 1992 roku chorwackie siły powietrzne przejęły ten obszar, wyrażając zgodę na zlokalizowanie tam bazy logistycznej. Nawiasem mówiąc było to sprytne pociągnięcie, bowiem baza ONZ stanowiła naturalną ochronę dla lotniska wojskowego i cywilnego. Wskazywać to też może na stronnicze podejście ONZ do tego konfliktu.

Początkowo baza była przewidziana maksymalnie dla 800 osób personelu, jednakże latem 1995 roku funkcjonowało tam dobrze ponad 4 000 osób. Na Pleso zlokalizowane były dowództwa sześciu narodowych kontyngentów: amerykańskiego, francuskiego, holenderskiego, kanadyjskiego, szwedzkiego i norweskiego. Stacjonowały tam: kontyngent kanadyjski, francuski batalion logistyczny, jednostka amerykańska, łącznościowcy holenderscy

oraz norweska jednostka kontroli ruchu. Tyłowa baza logistyczna na Pleso według jej szefa Alistaira Livingstona była kluczem do całej operacji. Stamtąd brygada powietrzna dostarczała żywność do okrążonego Sarajewa. Stamtąd też wyruszały konwoje samochodów oraz samoloty transportowe rozwożąc ludzi, sprzęt i materiały do wielu często bardzo oddalonych rejonów misji. Logistycznie Camp Pleso odpowiadał za zaopatrywanie Macedonii drogą powietrzną i lądową, Sarajewa drogą powietrzną i Chorwacji lądem. Oprócz tego pośrednio zaopatrywano też stamtąd Bośnię wykorzystując struktury logistyczne kontyngentów narodowych. Joint Movement Control Center czyli Centrum Przewozów Zintegrowanych posiadało swe biura we wszystkich sektorach i zaopatrywało konwojami organizując ruch pomiędzy Pleso a całym obszarem misji. Wartość majątku ONZ, który był zgromadzony w bazie na Pleso szacowano na ponad 250 000 000 USD.

Ważnym elementem systemu logistycznego był zlokalizowany w bazie amerykański szpital wojskowy MASH (Mobile Army Surgical Hospital). W ciągu jednej tury, która dla personelu



Lotnisko Split - w tle pasma gór strzegące dostępu do Bośni i Hercegowiny.

wionego wyliczenia wynika, że drugim kluczowym punktem w systemie logistycznym tej operacji był Split. Zyskał on miano wrót do Bośni, bowiem jedyna droga do jej wnętrza wiodła ze Splitu wprost na północ. Po zakończeniu misji na terenie Chorwacji jego ranga jeszcze bardziej wzrosła, gdy to właśnie Bośnia stała się głównym teatrem działań, tym razem już nie dla wojsk w błękitnych hełmach, lecz ich następców z IFOR.

tragedii zwaśnionych narodów, niebezpieczeństwa, wypadki i śmierć kolegów, radość z rzeczy wielkich i drobnych cementują zespoły – łączą ludzi, lecz nie zastąpią pewnych procedur niezbędnych na każdym z etapów zorganizowanego działania. Planowanie i organizowanie operacji realizowane są w pośpiechu. Ze względów politycznych nie można czynić przygotowań, by nie stwarzać wrażenia, że cokolwiek jest przesądzone – to usztywnia negocjacje. Po uzyskaniu zgody na utworzenie misji należy natomiasz jak najszybciej wejść w jej rejon, zanim ktokolwiek się rozmyśli i rozdzielić walczące strony. Takie są realia. Planowanie i organizowanie realizuje się niemal jednocześnie z realizacją pierwszych zadań, a funkcję kontrolną zastępuje najkosztowniejsza z procedur doskonalenia działania – nauka na własnych błędach. Wypływa z tego wnioszek, do którego już organizacja doszła, należy dokonać weryfikacji zasad funkcjonowania instytucji operacji pokojowych ONZ. Organizacja Narodów Zjednoczonych w wielu wypadkach wydaje się niewydolna z tych samych powodów, dla których została powołana. Jest zbyt duża, zbyt złożona, ma zbyt wiele różnorodnych agend i komórek. O ile jednak w działaniu parlamentarnym i urzędniczym pewne wady można tolerować, bowiem idą one w parze z zaletami, np. gwarantując demokratyczne procedury, to w działaniach na pierwszej linii, czy to na wojnie, czy to w biznesie, nie ma miejsca dla nich.

Miałem okazję poznać wielkość i zrozumieć złożoność największej operacji pokojowej. Jako ekonomista i logistyk mogę podsumować te doświadczenia dwoma słowami: koszmar i cud.

dr Jacek Kurowski



Centrum Bośni i Hercegowiny - drogi przez góry pozwalały ominąć rejon walk.

trwała sześć miesięcy, 60-cio łóżkowy szpital udzielał pomocy medycznej prawie 10 000 pacjentów i przeprowadzano w nim około 300 operacji.

Poza Pleso ONZ utrzymywała bazy logistyczne w Splicie i Pancevie. Na rzecz misji wykorzystywano lotniska: Pleso (Zagrzeb), Belgrad, Sarajewo, Split, Skopje i w ograniczonej skali Tuzlę i Banja Lukę. Korzystanie z dróg morskich zapewniały misji porty w Splicie i Rijece. Z przedsta-

* * *

Spędziłem kilkanaście miesięcy wykonując różnorodne zadania w ramach misji pokojowej ONZ w byłej Jugosławii. Była to jak dotychczas największa operacja jaką przeprowadziła ONZ. Dla wielu jej uczestników była to niewątpliwie bardzo interesująca lekcja współpracy w tak wielkim przedsięwzięciu. Wielonarodowość i wielokulturowość to cechy, które fascynują wielu uczestników. Wspólne przeżywanie