

## **Jeśli chcemy być suwerennym krajem, musimy zainwestować w swoje firmy, żeby mogły one dostarczać konkurencyjne wyroby dla Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - pisze prezes OBRUM.**

Mija pięć miesięcy, od kiedy dowiedziałem się, że wygrałem konkurs na prezesa firmy OBRUM Sp. z o.o. Jest to spółka wchodząca w skład Polskiej Grupy Zbrojeniowej, która specjalizuje się w projektowaniu i produkcji wojskowych pojazdów specjalistycznych oraz symulatorów i тренаżerów, wspierających programy szkoleniowe. W Polsce mamy bardzo mało firm, które w swoich strukturach mają równocześnie biura inżynierów konstruktorów, mechaników i biura informatyków. Czwarta rewolucja przemysłowa (tzw. Industrie 4.0), która w dużej mierze polega na integracji urządzeń mechanicznych z informatyką, daje takim firmom technologicznym jak OBRUM bardzo duże możliwości rozwoju i ekspansji na nowe rynki. Dodatkowo jest to pierwsza rewolucja przemysłowa, w której Polacy i polskie firmy mogą wziąć aktywny udział. Niestety, poprzednie nam uciekły, ponieważ zamiast wymyślać i tworzyć nowe rozwiązania, Polacy musieli walczyć o swój byt państwowy i narodowy. To właśnie te możliwości rozwoju i ekspansji sprawiły, że złożyłem swoją aplikację w konkursie na prezesa spółki.

## **PROBLEM PROTOTYPÓW I WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ**

Blisko pięć miesięcy pracy w firmie polskiego sektora zbrojeniowego jest wystarczającym czasem na zidentyfikowanie głównych wyzwań i problemów. Oczywiście dostawy rozwiązań dla tego sektora nie były dla mnie nowym tematem. W dotychczasowej pracy zawodowej miałem okazję przez parę lat odpowiadać za rozwój biznesu dla sektora publicznego amerykańskiego koncernu informatycznego najpierw w Europie Środkowej, a potem w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce (EMEA). Zamówienia wojskowe zawsze są znaczącą częścią biznesu w ramach sektora publicznego, więc miałem okazję brać udział w projektach dla wojska w różnych krajach EMEA. Pierwszy raz jednak mam możliwość pracy w spółce Skarbu Państwa i dodatkowo na rzecz polskiego przemysłu obronnego. Dlatego ostatnie miesiące były dla mnie bardzo interesujące i w wielu obszarach całkowicie odkrywcze. Niektóre z tych odkryć dotyczą samej organizacji i działania polskiego sektora obronnego. Wiele rzeczy robimy w Polsce w sposób niespotykany w innych częściach rozwiniętego świata. Niestety, wyjątkowość ta nie pomaga, ale bardzo przeszkadza w pracy firmy, a przez to oczywiście w pracy prezesa. Zwłaszcza prezesa, który wystartował w konkursie z chęcią rozwijania innowacyjnych rozwiązań, przeprowadzenia procesu transformacji cyfrowej i przyczynienia się do wzmocnienia konkurencyjnej pozycji OBRUM, a w niektórych obszarach uczynienia z niej światowego lidera. Po pięciu miesiącach pracy

uważam, że te wyjątkowe polskie „rozwiązania” dobrze już zidentyfikowałem. Chciałem się tą wiedzą podzielić.

Po pierwsze, w Polsce z definicji niszcymy prototypy. W organizowanych konkursach i projektach badawczo-rozwojowych dla Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZRP) występuje praktyka przerabiania prototypu na egzemplarz próbny, a następnie na pierwszy egzemplarz użytkowy. Nie wiem, jaka jest geneza takiego prowadzenia prac rozwojowych, ale tak po prostu NIE MOŻNA. Prototyp ma służyć do testów, sprawdzania nowych rozwiązań i uczenia się. Egzemplarz próbny i użytkowy musi być innym egzemplarzem. Przypuszczam, że takie podejście wynika z oszczędności wyniesionej z końca PRL albo trudnych dla polskiej obronności lat 90. i pierwszej dekady XXI w. Tak jednak nie można, bowiem inżynierowie MUSZĄ mieć możliwość pracy, uczenia się, testowania oraz porównywania różnych rozwiązań na prototypach i egzemplarzach próbnym. Brak takich możliwości powoduje, że w ostateczności SZRP dostają produkt gorszy i bardziej awaryjny, co oczywiście długoterminowo nie opłaca się ani użytkownikowi, ani dostawcy.

Po drugie, nie można oddawać dokumentacji technicznej za darmo. W Polsce organizujemy otwarte przetargi na sprzęt wojskowy i przekazujemy potencjalnemu wykonawcy, który wyrazi chęć udziału w postępowaniu, na dyskietce, za darmo, pełną dokumentację wyrobu. Bardzo często dokumentacja jest efektem wielu lat pracy. Do takiego przekazania doszło w przypadku dokumentacji na mosty mobilne wytwarzane przez firmę OBRUM. Otóż w przypadku każdego zamówienia o charakterze badawczo-rozwojowym dla SZRP jest wymóg przekazania pełnej dokumentacji wytworzonej przez firmę do archiwum ministra obrony. Ma to służyć, słusznie, zapewnieniu możliwości produkcji danego strategicznego dla bezpieczeństwa kraju produktu (np. pojazdu wojskowego) w czasie wojny lub gdy obecny dostawca nie będzie w stanie realizować nowych zamówień. Prace badawcze i rozwojowe są sfinansowane przez budżet państwa i Rzeczpospolita ma prawo żądać przekazania dokumentacji. Prace zostały jednak sfinansowane według roboczogodzin i zużytego materiału. Nie było żadnej wyceny know-how, potrzebnego do zaprojektowania danego produktu. Każdy produkt to materiał, czas ludzi potrzebny do jego wytworzenia, ale również wiedza. W przypadku finansowania przez budżet państwa: wytworzenia prototypu lub badań, wiedza nie jest w żaden sposób wyceniana, a tym bardziej finansowana. W efekcie projektów finansowanych w takiej formule powstaje dokumentacja, której wartość może być o wiele większa niż tylko czas i materiał zużyty na jej powstanie. Ta wartość dodana jest wynikiem pracy firmy. Dokumentacja na mosty mobilne wytworzona przez firmę OBRUM w ramach prac rozwojowo-badawczych sfinansowanych przez Rzeczpospolitą została przekazana za darmo innym firmom. Przetarg na mosty dla SZRP odbył się w ramach otwartego przetargu publicznego i każdy, kto wystartował, dostał dokumentację, w celu

sporządzenia oferty. Uzyskane w ten sposób informacje oferent będzie mógł wykorzystać w swojej dalszej działalności. Ewentualne oskarżenia o naruszenie praw własności intelektualnej są praktycznie niemożliwe do udowodnienia. Właściwie, ktoś powinien zgłosić Polskę do Nagrody Nobla, bowiem daliśmy ludzkości dokumentację na mobilne mosty, tak potrzebne w czasach różnych katastrof naturalnych, za darmo.

## ODCIĄĆ STARE DŁUGI

Po trzecie, trzeba zamknąć stare, ciągnące się latami, rozliczenia między spółkami państwowymi, które w przeszłości RAZEM realizowały nieudane projekty dla SZRP. Same spółki, prawie zawsze, są bezpośrednio lub pośrednio w 100 proc. własnością Skarbu Państwa. Nieudane projekty są natomiast wynikiem bardzo wielu czynników, które często były zupełnie niezależne od spółek, które miały je realizować. Zarządy tych spółek muszą teraz prowadzić spory, które są wynikiem błędnych decyzji sprzed 10-15 lat. Z punktu widzenia Rzeczypospolitej to jest debata, czy pieniądze chcemy trzymać w pierwszej, czy drugiej przegródce portfela. Zajmowanie się takimi starymi tematami (karami, pozwami, korespondencją prawną) zajmuje czas, który ABSOLUTNIE nie służy innowacyjności, rozwojowi i bezpieczeństwu Polski. Dodatkowo utrudnia relacje między spółkami Skarbu Państwa. Powinna być decyzja Rady Ministrów lub uchwała Sejmu, która mówi, że z określonym dniem wszystkie sprawy sporne między SZRP i spółkami Skarbu Państwa zostają zamknięte. Specjalna komisja, ewentualnie z udziałem Prokuraturii Generalnej, powinna podliczyć wszystkie wzajemne roszczenia, doprowadzić do ich możliwie wzajemnej kompensacji oraz wyliczyć potrzebny budżet, który pokryłby straty. Dzięki temu zlikwidowalibyśmy szybko jeden z balastów, który ogranicza szanse rozwojowe polskiego przemysłu zbrojeniowego.

Po czwarte, musimy urealnić sam proces finansowania badań i rozwoju (B&R). Wszyscy się zgadzamy, że polityka państwa powinna bezpośrednio przekładać się na rozwój polskiej innowacyjności i polskich firm. Dziś mamy projekty finansowane z środków publicznych, które mogą wygenerować w spółkach wielkie straty. Mechanizm powodujący taką sytuację jest następujący. Spółka dostaje wielomilionowy grant na projekt. Projekt wymaga wniesienia wkładu własnego. W wyniku realizacji przez spółkę projektu na rzecz obronności kraju i finansowanego przez Skarb Państwa ponosi ona tzw. koszty kwalifikowane refundowane (tzn. takie, na które może wykorzystać otrzymane z grantu środki) oraz tzw. koszty niekwalifikowane, które musi sfinansować ze środków własnych (koszty własne). Spółka sama finansuje koszty własne, bowiem zakłada, że później będzie zarabiać na dostawach nowego produktu dla SZRP. W czasie realizacji projektu grantodawca stwierdza jednak, że już nie chce realizować danego projektu. W konsekwencji prosi o zwrot

niewykorzystanych środków, które jeszcze nie zostały wydatkowane. Jeśli projekt jest w 100 proc. finansowany przez grantodawcę, to nie ma teoretycznie żadnego problemu (choć w praktyce spółka straciła czas, który mógłby być wykorzystany na stworzenie innego produktu). Jeśli jednak spółka musiała ponieść koszty własne, to pojawia się całkiem realny problem i może on być wielomilionowy. Koszty kwalifikowane są oczywiście rozliczane przez grantodawcę, ale koszty niekwalifikowane już nie. Spółka jednak je poniosła, licząc, że się zwrócą w przyszłości, kiedy nowy produkt wejdzie w etap komercjalizacji. Ponieważ projekt zostaje przerwany, nowego produktu już nie będzie. W konsekwencji poniesione koszty, z pozycji księgowej inwestycji, przechodzą na pozycję straty. Nie dość, że spółka nie będzie mogła zrealizować projektu, nie będzie mogła liczyć na przyszłe dochody ze sprzedaży nowego produktu, to jeszcze dodatkowo pojawia jej się nagle ryzyko wielomilionowej straty.

Po piąte, w bardzo małym stopniu stosujemy zamówienia zgodne z Podstawowym Interesem Bezpieczeństwa Państwa (PIBP). Projekty, w wyniku których powstaje dokumentacja techniczna na sprzęt wojskowy, aplikacje specjalne lub programy szkoleniowe tworzone dla wojska, powinny być realizowane w ramach PIBP. To powinna być żelazna zasada. Skoro SZRP żądają pełnego dostępu do dokumentacji, to znaczy, że produkty opisywane tą dokumentacją są ważne dla bezpieczeństwa kraju. Tymczasem czytam w mediach, że systemy szkoleniowe dla polskich żołnierzy mają być zamawiane w ramach otwartych przetargów publicznych. Czyli mamy pokazać wszystkim na świecie, jak chcemy szkolić naszych lotników i czołgistów? Przecież to, w jaki sposób szkolimy, gdzie i kogo, nie powinno być informacją ogólnie dostępną. Dodatkowo, nowoczesne rozwiązania symulatorowe i szkoleniowe są oparte na rozwiązaniach informatycznych i algorytmach sztucznej inteligencji, które mogą zapewniać unikalne możliwości szkoleniowe dla polskich żołnierzy. W otwartych przetargach publicznych SZRP powinny kupować tylko to, co jest ogólnie dostępne w sektorze cywilnym. Jeżeli na zlecenie SZRP opracowywane jest unikatowe rozwiązanie, na jego podstawie można wypracować wersję eksportową, i tak jak robią to firmy amerykańskie, francuskie czy niemieckie, oferować je innym krajom.

Po szóste, wiele polskich firm z sektora obronności potrzebuje dokapitalizowania na poprawę własnej infrastruktury technicznej. Niestety, w pierwszych 30 latach wolnej Polski prawie zupełnie wstrzymane zostały projekty inwestycyjne i remontowe w infrastrukturę wielu polskich spółek z sektora obronności. Równocześnie poziom finansowania w ramach środków na utrzymanie gotowości produkcyjnej w Programie Mobilizacji Gospodarki (PMG) był o jeden, a może o dwa rzędy za mały. Unowocześnienie infrastruktury przemysłowej jest konieczne nie tylko ze względu na zdolności i moce produkcyjne polskich spółek sektora obronności. Jeśli chcemy mieć prężne i nowoczesne firmy, musimy do nich przyciągać najlepszych młodych pracowników. Jeśli młody człowiek pracuje w zachodniej,

nowoczesnej firmie lub polskim młodym start-upie, będzie oczekiwał podobnych warunków pracy w spółce Skarbu Państwa. Najbardziej sprawny prezes czy najbardziej rzutki headhunter nie namówi go do pracy w warunkach, które są z dawno, i całkowicie słusznie, minionej epoki. Jeśli Rzeczypospolita chce być suwerennym krajem, musi zainwestować w swoje firmy, żeby mogły one dostarczać konkurencyjne wyroby dla SZRP. Najprostszym sposobem jest podniesienie kapitału spółkom, które wytwarzają strategiczne dla SZRP produkty.

Po siódme, już na koniec, pragnę się wytłumaczyć tym wszystkim, którzy przeczytali ten artykuł ze względu na tytuł. Przepraszam, że nie znaleźli w tym tekście odpowiedzi na pytanie, gdzie jest polski czołg. Jestem osobiście przekonany, że szukać odpowiedzi na te pytanie będzie można, jak wszyscy w Polsce, a zwłaszcza rząd i Sejm, podejmą działania, żeby rozwiązać opisane w tym artykule wyzwania. Zwłaszcza że, wbrew pozorom, są one relatywnie proste do przewyciężenia i nawet szósty punkt, mówiący o odnowieniu paru budynków, wymianie kilku dachów i remoncie hal produkcyjnych, jest w zasięgu możliwości budżetu polskiego państwa. Trzeba tylko decyzji politycznej i woli jej wcielenia w życie. Wówczas będzie można zająć się odpowiedzią na pytanie o polski czołg.

Źródło: [Gdzie jest polski czołg - Opinie - rp.pl](http://gdziejestpolskiczolg-opinie-rp.pl)