

Nowoczesne Systemy Zarządzania  
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 97-108

Modern Management Systems  
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 97-108



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Projekty pomocowe jako przejaw działalności projektowej w NATO

### Assistance projects as a manifestation of the NATO project activity

**Jarosław Winiarski**

Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej ze sposobem realizacji projektów pomocowych w NATO. Specyfika tych projektów wynika z ich wielonarodowego charakteru oraz zorientowania na cele niekomercyjne, służące zapewnieniu bezpieczeństwa i stabilizacji po konflikcie. Dokonano ogólnej charakterystyki działań projektowych podejmowanych przez NATO, zwracając szczególną uwagę na projekty pomocowe realizowane w ramach funduszy powierniczych programu Partnerstwo dla Pokoju. Zaprezentowano głównych uczestników projektów, podkreślając ich znaczenie i zadania, omówiono także cykl życia takich projektów i sposób zarządzania nimi. Przedstawiono również wnioski i doświadczenia wynikające z kilkunastoletniej historii działalności projektowej w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, projekty pomocowe, projekty wielonarodowe, fundusze powiernicze NATO.

**Abstract:** The aim of the paper is to present the issues connected with the implementation of the assistance projects in NATO. The specificity of these projects is due to their multinational nature and to their non-commercial objectives: ensuring security and post-conflict stabilization. The general characteristics of the NATO-led projects was introduced, paying particular attention to the assistance projects implemented within the Trust Fund Partnership for Peace Program. The main participants of the projects were presented, emphasizing their importance and tasks. The article also discusses the life cycle of such projects and how they are managed. The author also emphasized the lessons learnt resulting from several years of project activity in this area.

**Keywords:** project management, assistance projects, multinational projects, NATO trust funds.

## Wstęp

Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (*North Atlantic Treaty Organization* – NATO) ma charakter polityczno-wojskowy, pełni rolę stabilizacyjną poprzez podejmowanie działań zapobiegających występowaniu i eskalowaniu konfliktów regionalnych. Przez ponad pół wieku istnienia, w związku z ciągłą

ewolucją środowiska bezpieczeństwa oraz pojawianiem się kolejnych rodzajów zagrożeń, zarówno obszar zainteresowań, jak i priorytety Organizacji ulegały sukcesywnym modyfikacjom. Dlatego też wypełnianie tej roli nie ogranicza się wyłącznie do angażowania się w operacje o charakterze militarnym, sięga się także po inne dostępne narzędzia. NATO realizuje swoją misję stabilizacyjną częściej za pomocą środków politycznych niż wojskowych. Nierzadko są to przedsięwzięcia o charakterze projektów – zarówno operacje z użyciem wojsk, jak również projekty inwestycyjne czy pomocowe. O ile realizacja projektów inwestycyjnych NATO nie odbiega zasadniczo od podobnych projektów w środowisku cywilnym (zresztą przedsięwzięcia takie z reguły zlecane są w drodze przetargów przedsiębiorstwom komercyjnym), to projekty pomocowe stanowią specyficzną i skomplikowaną podgrupę przedsięwzięć, wymagającą zastosowania innego podejścia.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej ze sposobem realizacji projektów pomocowych przez organizację międzynarodową – Organizację Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO). Projekty tego typu są specyficzne głównie ze względu na swój wielonarodowy charakter oraz zorientowanie na cele niekomercyjne, służące zapewnieniu bezpieczeństwa i stabilizacji po konflikcie, a także rozwiązywaniu problemów powstałych w rezultacie konfliktów zbrojnych. Artykuł został przygotowany w oparciu o studia literatury oraz doświadczenie autora w przedmiotowym zakresie.

## 1. Projekty podejmowane przez NATO

Wiele zadań podejmowanych przez Sojusz to działania niepowtarzalne, złożone, obarczone wysokim ryzykiem, wymagające dużej fachowości wykonawców – spełniające zatem wszystkie cechy charakteryzujące projekty przedstawiane w literaturze zarządzania projektami (Kerzner 2004, s. 17; Trocki et al. 2003, s. 13). Zadania te obejmują działania w postaci operacji militarnych z użyciem wojsk, operacji utrzymywania pokoju, likwidacji skutków działań wojennych, katastrof, klęsk żywiołowych, ale też typowe projekty inwestycyjne czy projekty pomocowe.

Projekty inwestycyjne NATO realizowane są w ramach Programu Inwestycyjnego NATO w Dziedzinie Bezpieczeństwa (*NATO Security Investment Programme* – NSIP), finansowanego ze składek państw przeznaczonych na konkretne inwestycje. Cele i potrzeby określają Dowództwa Strategiczne NATO. Akceptacja zadań Programu NSIP należy do Rady Północnoatlantyckiej, zaś wydatkowanie zgromadzonych środków leży w gestii Komitetu Inwestycyjnego NATO. Projekty te dotyczą w szczególności budowy szeroko rozumianej infrastruktury wojskowej (lotnisk, magazynów, siedzib dowództw, portów wojennych, urządzeń nawigacyjnych i łączności itp.) (Wójtowicz, 2016, s. 135-151). Projektami zarządzają menedżerowie zatrudnieni przez właściwą agencję NATO, na przykład Agencję Komunikacji i Informacji NATO (*NATO Communications and Information Agency* – N CIA) czy też Agencję Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (*NATO Support and Procurement*

Agencji – NSPA). Metodyką zarządzania projektami inwestycyjnymi, preferowaną przez NATO, jest metodyka PRINCE2™.

Odmianą grupę projektów stanowią projekty pomocowe. Ich specyfika wymaga zastosowania innego podejścia niż w przypadku projektów inwestycyjnych. Projekty pomocowe wykonuje się najczęściej w ramach programu Nauka na Rzecz Pokoju i Bezpieczeństwa (*Science for Peace and Security* – SPS) lub jako projekty w ramach funduszy powierniczych (*Trust Fund*) programu Partnerstwo dla Pokoju – PdP (*Partnership for Peace* – PFP). W przypadku takich przedsięwzięć brakuje rekomendacji dotyczących metodyki zarządzania projektami. Zakłada się więc, że kierownicy takich projektów dysponują odpowiednią wiedzą, niezbędną do profesjonalnego planowania przebiegu projektu i kierowania nim, lub mogą taką wiedzę pozyskać z innych źródeł. Projekty pomocowe również posiadają wszelkie cechy projektów wymieniane w literaturze przedmiotu (Kerzner 2004, s. 17; Trocki et al. 2003, s. 13) – są przedsięwzięciami niepowtarzalnymi, złożonymi, zawierającymi się w określonym przedziale czasu, realizowanymi zespołowo, w sposób niezależny od powtarzalnej działalności organizacji. Jednakże posiadają one swoją specyfikę, odróżniającą je od typowych projektów pomocowych „cywilnych”, realizowanych pod auspicjami innych organizacji (Unia Europejska, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie i inne). Projekty pomocowe NATO służą zapewnieniu stabilizacji i odbudowie po konflikcie, a także rozwiązywaniu problemów powstałych w wyniku operacji militarnej. Odbudowa po konflikcie obejmuje zadania wojskowe i cywilne mieszczące się w następujących pięciu obszarach (*How to develop and support NATO/PfP Trust Fund Project*, 2003, s. 6):

- zapewnienie bezpieczeństwa (w tym działanie wojska i policji);
- dostarczenie niezbędnych usług (np. wody, elektryczności, opieki zdrowotnej);
- wsparcie w zakresie tworzenia struktur politycznych;
- stworzenie infrastruktury gospodarczej;
- oraz ułatwienie pojednania pomiędzy uprzednio zwalczającymi się ugrupowaniami.

## **2. Projekty w ramach funduszy powierniczych programu Partnerstwo dla Pokoju**

Projekty realizowane w ramach funduszy powierniczych (*Trust Fund*) Partnerstwa dla Pokoju (PdP) stanowią dla Sojuszu niezwykle istotny aspekt jego działalności, lecz często bywają obarczone wysokim ryzykiem technicznym. Pierwotnie zakres tych projektów obejmował przedsięwzięcia związane z bezpiecznym niszczeniem składów min przeciwpiechotnych (Milkoreit, 2007, s. 8). Po zakończonych powodzeniem kilku projektach niszczenia min obszar ten został poszerzony i objął inne projekty demilitaryzacyjne dotyczące niszczenia amunicji oraz

broni strzeleckiej i lekkiej (w tym największy tego typu projekt demilitaryzacyjny na świecie – trwający 12 lat projekt na Ukrainie, o łącznym koszcie w wysokości około 25 milionów euro). W dalszej kolejności zastosowanie funduszy rozszerzono tak, aby realizować projekty obejmujące reformowanie administracji i systemów obronnych, rekonwersję kadr czy przekształcanie baz wojskowych. Zrealizowano także projekty dotyczące przekwalifikowania personelu wojskowego – między innymi w Bośni i Hercegowinie, Serbii i na Ukrainie. W ramach odpowiedzi na kryzys rosyjsko-ukraiński państwa członkowskie NATO zdecydowały na szczycie w Walii we wrześniu 2014 r. o uruchomieniu pięciu funduszy powierniczych mających na celu wsparcie Ukrainy w pięciu kluczowych obszarach: C4 (dowodzenie, kontrola, łączność i informatyka – *Command, Control, Communication And Computer*); logistyka i standaryzacja; cyberbezpieczeństwo; rekonwersja kadr oraz rehabilitacja medyczna (NATO, 2016).

Członkowie NATO współpracują z państwami partnerskimi nad określeniem i wdrażaniem konkretnych projektów. W każdym przypadku państwo członkowskie lub partnerskie przyjmuje prowadzenie w zakresie sponsorowania i opracowania propozycji projektu oraz identyfikacji potencjalnych interesariuszy. Państwo będące beneficjentem projektu bierze aktywny udział w tych pracach i udziela, w miarę swoich możliwości, maksymalnego wsparcia w ich realizacji. Finansowanie jest zapewniane przez członków NATO i państwa partnerskie na zasadzie dobrowolności. Wsparcie może także objąć wyposażenie lub wkład rzeczowy. Rolę wykonawcy projektu najczęściej odgrywa Agencja Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (NSPA).

W ciągu siedemnastu lat istnienia polityki NATO w obszarze projektów pomocowych Trust Fund łączny budżet tych projektów wyniósł około 120 milionów euro. Projekty umożliwiły między innymi zniszczenie około 162 milionów sztuk amunicji, 5 milionów min przeciwpiechotnych, 2 miliony granatów ręcznych, 641 tysięcy niewybuchów, 626 tysięcy sztuk broni strzeleckiej, 83 tysiące pocisków ziemia-powietrze i rakiet, 2620 ton paliwa raketowego oraz oczyszczenie 4100 hektarów ziemi z min lub niewypałów (NATO, 2016). Do listopada 2017 r. Polska zaangażowana była w piętnaście spośród czterdziestu trzech projektów, w tym osiem już zakończonych. Z polskiej perspektywy szczególne znaczenie mają projekty dotyczące niszczenia nadmiernych zapasów broni na terenach państw sąsiadujących (Ukraina, Białoruś, okręg kaliningradzki) oraz na Bałkanach. Uczestnictwo Polski w tych projektach, polegające zarówno na wniesieniu kontrybucji finansowej, jak i na udziale wyspecjalizowanego personelu technicznego, przedstawiono w tabeli 1. Polska współfinansowała wymienione projekty dotyczące niszczenia broni strzeleckiej i amunicji, a ponadto wsparła finansowo i rzeczowo (w postaci udziału polskich ekspertów szkoleniowych) proces rekonwersji i rozwoju zawodowego kadr sił zbrojnych Serbii, Czarnogóry, Ukrainy, Gruzji oraz Bośni i Hercegowiny.

Tabela 1. Udział Polski w projektach Trust Fund

Projekt (państwa prowadzące)	Charakterystyka	Data zakończenia
<b>Projekty zakończone</b>		
Mołdawia / Holandia	Zniszczenie 11 872 szt. min przeciwpiechotnych, 250 m <sup>3</sup> paliwa raketowego oraz przeprowadzenie szkolenia w zakresie bezpieczeństwa. Koszt – 1,1 mln USD	Grudzień 2002
Ukraina / Kanada	Zniszczenie 400 tys. szt. min przeciwpiechotnych. Koszt 800 tys. USD	Maj 2003
Albania / Kanada	Zniszczenie 8700 ton amunicji strzeleckiej. Koszt 6,5 mln euro	Październik 2007
Bośnia i Hercegowina / Chorwacja, Holandia i Wielka Brytania	Rekonwersja personelu wojskowego. Koszt 5,83 mln euro	Październik 2009
Gruzja / Estonia, Litwa i Łotwa	Niszczanie pocisków artyleryjskich i raket. Koszt 478 tys. euro	Lipiec 2009
Serbia / Norwegia	Rekonwersja i przesiedlenie zdemobilizowanego personelu. Koszt 6,65 mln euro	Czerwiec 2011
Gruzja / Czechy, Estonia i Litwa	Wyposażenie i przeszkolenie zespołów rozmianowania. Koszt 1,8 mln euro	Październik 2012
Ukraina / Holandia i Dania	Rekonwersja byłych żołnierzy. Koszt 1,6 mln euro	2014
<b>Projekty w trakcie realizacji</b>		
Ukraina / USA	Niszczanie amunicji oraz broni strzeleckiej. Koszt 25 mln euro	2021
Mołdawia / Rumunia	Niszczanie niebezpiecznych środków chemicznych. Koszt 2,2 mln euro	2018
Ukraina / Kanada, Niemcy, Wielka Brytania	Wsparcie Ukrainy w osiągnięciu zdolności w obszarze C4. Koszt 3,7 mln euro	2019
Ukraina / Czechy, Holandia i Polska	Wzmocnienie zdolności Ukrainy w obszarze kodyfikacji oraz zarządzania łańcuchem dostaw Sił Zbrojnych. Koszt 4,1 mln euro	2018

Tabela 1. Udział Polski w projektach Trust Fund – ciąg dalszy

Projekt (państwa prowadzące)	Charakterystyka	Data zakończenia
<b>Projekty w trakcie realizacji</b>		
Bułgaria, Norwegia, Polska, Szwajcaria i Wielka Brytania	Building Integrity Programme. Koszt 2,6 mln euro	Grudzień 2017
Gruzja / Dania, Estonia, Litwa, Łotwa, Norwegia, Szwecja i Wielka Brytania	Programu rozwoju zawodowego kadry w Gruzji. Koszt 1,8 mln euro	2021
Ukraina / Wielka Brytania	Programu rozwoju zawodowego kadry na Ukrainie. Koszt 0,5 mln euro	2021

Opracowanie na podstawie: NATO, 2017

### 3. Cykl życia projektów w ramach funduszy powierniczych programu Partnerstwo dla Pokoju

Za przygotowanie propozycji projektów i przedstawienie ich na forum Rady Partnerstwa Euroatlantyckiego (*Euro-Atlantic Partnership Council – EAPC*) odpowiedzialne są państwa zainteresowane zainicjowaniem projektu. Do projektu przystąpić może każde państwo członkowskie i partnerskie, a także organizacje pozarządowe. W opisie projektów zawarte są przede wszystkim informacje na temat sposobów realizacji przedsięwzięć wchodzących w skład projektu, w tym na przykład dotyczące liczby i rodzaju obiektów podlegających zniszczeniu czy zakresu szkoleń. Określa się także sposób implementacji i weryfikacji rezultatów projektu oraz przedstawia plan finansowy. W zależności od charakteru projektu może być także wymagane określenie wpływu na środowisko naturalne – dotyczy to zwłaszcza przedsięwzięć związanych z utylizacją toksycznych środków chemicznych lub materiałów wybuchowych. W opisie projektu wskazuje się również Organ Wykonawczy, odpowiedzialny za implementację technicznych i finansowych aspektów projektu.

Podstawową rolą Państwa Prowadzącego jest pozyskiwanie sponsorów oraz kierowanie projektem w trakcie jego realizacji. Ponadto Państwo Prowadzące odpowiada za wybór Organu Wykonawczego oraz za przygotowanie porozumienia finansowego i wykonawczego. Państwo Prowadzące, wspólnie z beneficjentem projektu, przedstawia na bieżąco Komitetowi Sterującemu raporty z realizacji poszczególnych etapów.

Projekty pomocowe NATO są finansowane z dobrowolnych składek państw zainteresowanych udziałem, a nie z budżetu NATO. Zainteresowane państwa, a także organizacje międzynarodowe (Unia Europejska, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie i inne) mogą wносить swoje kontrybucje do poszczególnych projektów. Udziały te mogą stanowić środki finansowe, usługi albo wkłady rzeczowe w postaci sprzętu lub wyposażenia. Również od beneficjenta projektu oczekuje się, że zapewni maksimum możliwego wsparcia – zazwyczaj w postaci zwolnienia z ceł i podatków wyposażenia i kontrybucji finansowych oraz ułatwienia procedur wizowych dla personelu międzynarodowego biorącego udział w realizacji projektu. Wsparcie może obejmować ponadto wkłady rzeczowe, na przykład w postaci przestrzeni biurowej, pojazdów czy usług tłumaczy. Zapis dotyczący wkładu beneficjenta również jest umieszczany w porozumieniu finansowym.

Organem NATO odpowiedzialnym za prowadzenie polityki pomocowej i wspieranie Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*) jest Polityczno-Wojskowy Komitet Sterujący (*Political-Military Steering Committee on Partnership for Peace – PMSC*). PMSC ponosi odpowiedzialność polityczną za projekt i podejmuje decyzje o charakterze politycznym. Z kolei w ramach Sekretariatu Międzynarodowego NATO (*International Staff – IS*) jednostką uczestniczącą we wspomaganie procesu rozwoju propozycji projektów, doradztwie i pomocy w pozyskiwaniu sponsorów jest Wydział Spraw Politycznych i Polityki Bezpieczeństwa (*Political Affairs and Security Policy – PASP*). Do jego zadań należy między innymi przygotowywanie spotkań, koordynowanie przygotowywania projektów, zapewnienie przejrzystości planowania i pełnienie funkcji punktu kontaktowego dla każdego projektu. Obszar komunikacji zewnętrznej, obejmującej informowanie opinii publicznej na temat projektu, koordynuje Wydział Dyplomacji Publicznej (*Public Diplomacy Division – PDD*) Sekretariatu Międzynarodowego. Głównym zadaniem Biura Kontroli Finansowej NATO (*Office of Financial Control – OFC*) jest przegląd i zatwierdzanie propozycji pod względem finansowym oraz otwarcie konta bankowego, zbieranie zadeklarowanych przez państwa i organizacje składek, a także zarządzanie budżetem i rozdysponowaniem środków finansowych pozostałych po zrealizowaniu projektu. Ustalenia dotyczące księgowości i audytu są określone w porozumieniu finansowym, niewykorzystane środki są zwracane uczestnikom projektu proporcjonalnie do ich wkładów.

Projekty organizowane są w taki sposób, aby ograniczać zaangażowanie finansowe i administracyjne Sekretariatu Międzynarodowego NATO. Państwo Prowadzące wybiera Organ Wykonawczy, który realizuje przedsięwzięcia w jego imieniu. Organ Wykonawczy odpowiada za wszelkie techniczne i finansowe aspekty implementacji projektu, określone w porozumieniu wykonawczym i obejmujące między innymi opracowanie listy wymagań, przygotowanie przetargów, przegląd i podpisywanie kontraktów oraz autoryzowanie płatności i sporządzanie raportów dotyczących stanu implementacji projektu. Dotychczas najczęściej rolę Organu

Wykonawczego pełniła Agencja Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (NSPA) (do roku 2012 jako Agencja NATO ds. Zabezpieczenia Technicznego i Zaopatrzenia – *NATO Maintenance and Supply Agency*, NAMSA). NSPA zapewnia również wsparcie w kwestiach dotyczących między innymi audytu technicznego i jakościowego propozycji i planów; doradztwa przy zawieraniu kontraktów; kontroli jakości; przygotowania raportów oraz weryfikacji technicznej i certyfikacji.

W działalności projektowej NSPA pełni najczęściej rolę biura projektowego. Organizacja ta ma kluczowe cechy biura projektowego wymieniane w literaturze (Wyrozębski, Zalewski, 2006, s. 190-200; Trocki 2014, s. 190-204). NSPA jest samodzielną instytucją NATO, posiadającą przypisane zasoby, personel i zadania; jednym z głównych celów jej działalności jest podnoszenie sprawności i jakości programów realizowanych w ramach NATO oraz zarządzanie portfelem projektów. Odbywa się to między innymi poprzez pozyskiwanie inicjatyw projektowych, analizę i ocenę wykonalności projektów, wstępny wybór projektów do realizacji i wspieranie zarządzania projektami należącymi do portfela. NSPA jest instytucją o strukturze macierzowej zorientowanej projektowo, zaś na poziomie naczelnego kierownictwa połączono dwa wymiary koordynacji – projektowy i funkcjonalny. Pracownicy poszczególnych działów są wykorzystywani do realizacji różnych projektów. Specyfika działalności projektowej polega na tym, że do składów zespołów projektowych powoływani są często także zewnętrzni pracownicy z państw, w których projekty są realizowane. Wykonują oni głównie zadania administracyjne, odciażając w ten sposób pracowników merytorycznych NSPA. NSPA, jako biuro projektów, wspomaga zespół projektowy w zarządzaniu dokumentacją projektową, prowadzi informatorium projektów, umieszczając i aktualizując na swojej stronie internetowej informacje na temat realizowanych projektów. Do zadań Agencji należy również kontrola jakości wyników projektu i zarządzanie podwykonawcami, poprzez wspieranie zespołu projektowego w wyborze odpowiedniego podmiotu, aż do kontroli wykonania przedsięwzięć. Regularnie przeprowadzane audyty umożliwiają weryfikację, czy wyniki osiągnięte w poszczególnych etapach realizacji projektu spełniają ustalone wcześniej parametry.

Realizacja projektu odbywa się w czterech zasadniczych fazach: definiowanie; planowanie i organizowanie wykonawstwa; wykonawstwo; zakończenie projektu.

W fazie definiowania, na etapie przygotowań, w Kwaterze Głównej NATO oraz w stolicach zainteresowanych państw odbywają się spotkania eksperckie, których celem jest zdefiniowanie zakresu projektu i jego otoczenia, a także przygotowanie studium wykonalności. Mają miejsce także konsultacje z innymi organizacjami międzynarodowymi w celu uzyskania dodatkowego wsparcia i uniknięcia duplikowania się przedsięwzięć. Po przeprowadzeniu studium wykonalności Państwo Prowadzące przedstawia informację wskazującą podstawowe parametry projektu i przekazuje ją do Polityczno-Wojskowego Komitetu Sterującego (PMSC). W kolejnej fazie państwa uczestniczące uzgadniają zarys projektu oraz jego aspekty techniczne i finansowe. Uszczegółowiona koncepcja podlega przeglądowi przez



Sekretariat Międzynarodowy NATO (w tym również przez Biuro Kontroli Finansowej NATO), w końcu następuje przegląd porozumień technicznych i finansowych dokonany przez Agencję Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (NSPA). Po wskazaniu Organu Wykonawczego następuje przedstawienie i omówienie struktury projektu na forum PMSC. Zdefiniowanie struktury projektu stanowi podstawę do dalszego planowania oraz wykonawstwa projektu, obejmuje przede wszystkim określenie celów i zakresu projektu; zebranie informacji dotyczących przedmiotu i wymagań projektu; określenie struktury hierarchicznej przedmiotu projektu i samego projektu; przygotowanie pakietów roboczych; określenie struktury kooperacyjnej projektu; zatwierdzenie przez PMSC. Następną fazą, wykonawstwo, jest kluczowa z punktu widzenia realizacji projektu. Tu następuje przekazanie zadeklarowanych środków finansowych i innych kontrybucji, zaś Organ Wykonawczy przystępuje do wykonywania grup zadań. Podczas tej fazy Państwa Prowadzące sporządzają bieżące raporty do Komitetu Sterującego, a na jej zakończenie dokonuje się weryfikacji uzyskanych rezultatów projektu. Ostatnią fazą jest zamknięcie projektu, podczas którego Organ Wykonawczy sporządza raport finansowy dla Biura Kontroli Finansowej NATO, zaś Państwa Prowadzące przygotowują dla Komitetu Sterującego raport o zakończeniu projektu, z uwzględnieniem rozdysponowania pozostających środków finansowych. Po zatwierdzeniu przez Komitet Sterujący raportu końcowego Państwa Prowadzące rozsyłają go do wszystkich państw uczestniczących w projekcie.

#### **4. Wnioski z realizacji dotychczasowych projektów**

Od uruchomienia pierwszego projektu Trust Fund minęło ponad siedemnaście lat. W tym czasie zrealizowano trzydzieści spośród czterdziestu trzech projektów. Każdorazowo po zakończeniu realizacji projektu ogromną wagę przywiązuje się do zbierania wniosków i doświadczeń, co przyczynia się z kolei do poprawy jakości kolejnych projektów i ewolucji polityki Sojuszu w tym zakresie. Jak wynika z analizy dotychczasowych doświadczeń, dla efektywnej realizacji projektu istotne jest maksymalne włączenie się państwa-gospodarza w przygotowania i realizację projektu. Wiarygodność projektu wzrasta, jeśli widoczna jest kontrybucja państwa-gospodarza, chociażby na przykład w postaci usług świadczonych na rzecz zespołu projektowego (tłumacze, transport, biura z wyposażeniem). Ponadto kluczowe jest zapewnienie wystarczających zasobów w postaci środków finansowych i czasu na opracowanie dokładnej propozycji projektu. NATO nie jest organizacją o charakterze globalnym, wykorzystanie przedstawionego mechanizmu funduszy powierniczych jest ograniczone do państw członkowskich i partnerskich Sojuszu. Z tego względu istotne jest nawiązanie współpracy z innymi organizacjami międzynarodowymi, takimi jak ONZ, OBWE czy UE (Courtney-Green, 2010, s. 15-31). Przy realizacji takich projektów konieczna jest ścisła koordynacja pracy kierownictwa projektu, zespołu odpowiadającego za kontrakty i za budżet. Można to osiągnąć

poprzez częste i regularne spotkania i wymianę informacji. Duże znaczenie mają również działania *public relations*, ponieważ w niektórych państwach część społeczeństwa może być nastawiona niechętnie do NATO i inicjatyw podejmowanych przez Sojusz. Taka sytuacja ma na przykład miejsce w Serbii, jednym z najważniejszych partnerów NATO w Bałkanach. To jedyny kraj w tym regionie, który nie jest członkiem Sojuszu, ani nie jest zainteresowany przystąpieniem do niego w najbliższej przyszłości – oficjalnie deklarowanym celem Belgradu jest neutralność wojskowa. Stosunki Serbii z NATO nieustannie prześladowane spuścizną kampanii zbrojnej NATO w 1999 roku i usankcjonowanie ogłoszenia niepodległości przez Kosowo, stąd wszelka aktywność Sojuszu wciąż jest bardzo niepopularna w tym kraju. Z jednej strony ogranicza to aktywność serbskich polityków do pogłębiania partnerstwa z NATO, zaś z drugiej strony Serbia, jako największy i centralnie położony kraj bałkański z największą armią zawodową na Bałkanach Zachodnich, jest zmuszona do takiej współpracy, aby chronić swoje interesy czy zmodernizować swoje siły zbrojne. Kolejnym ważnym czynnikiem jest geografia: wszyscy sąsiedzi Serbii są członkami NATO (Węgry, Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Czarnogóra) lub aspirują do przyłączenia się do Sojuszu w najbliższej przyszłości (Macedonia, Bośnia i Hercegowina). Równie skomplikowana sytuacja jest na Ukrainie – z jednej strony znaczna część społeczeństwa jest nastawiona pozytywnie do inicjatyw Sojuszu, z drugiej zaś wielu Ukraińców, zwłaszcza osób starszych i mieszkańców wschodniej części kraju, jest niechętna wszelkim przejawom aktywności NATO na terytorium Ukrainy.

Biorąc pod uwagę ograniczony czas i środki na realizację projektów oraz trudność w budżetowaniu często innowacyjnych procesów, konieczne jest utrzymanie pewnego stopnia elastyczności w obszarze zarządzania finansami projektu. Taką elastyczność może zapewnić kontrola budżetowa, wykonywana jako proces ciągły, oparty na cotygodniowych sprawozdaniach finansowych przygotowywanych przez personel finansowy projektu.

Wśród innych problemów, z którymi spotykają się zespoły projektowe, znajdują się również kwestie bezpieczeństwa oraz ustanowienia standardów wojskowych NATO i zachodnich standardów w zakresie ochrony środowiska, zdrowia i bezpieczeństwa. W rezultacie nie wszystkie środki stosowane przez niektóre państwa mogą być zaakceptowane przez zespoły projektowe – dotyczy to na przykład niszczenia amunicji przy użyciu metody otwartej detonacji, zwłaszcza w zakresie bezpieczeństwa wykonania oraz wpływu na środowisko.

## Podsumowanie

Celem niniejszej publikacji było zaprezentowanie problematyki zarządzania projektami pomocowymi w środowisku Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO), organizacji polityczno-wojskowej o międzynarodowym zasięgu i z długimi tradycjami w obszarze realizacji działań o charakterze projektów.

Dokonano ogólnej charakterystyki działań o charakterze projektowym podejmowanych przez NATO, zwracając szczególną uwagę na projekty pomocowe realizowane w ramach funduszy powierniczych programu Partnerstwo dla Pokoju. Zaprezentowano głównych uczestników projektów, podkreślając ich znaczenie i zadania, omówiono także cykl życia takich projektów i sposób zarządzania nimi. Przedstawiono również wnioski i doświadczenia wynikające z kilkunastoletniej historii działalności projektowej w tym obszarze.

Projekty pomocowe NATO, obok swojego szeroko rozumianego wymiaru humanitarnego, obejmującego wsparcie państw osłabionych konfliktem zbrojnym lub innym kryzysem w usuwaniu niebezpiecznych substancji czy reformowaniu systemów obronnych, stanowią także część polityki Sojuszu, która służy umacnianiu pozycji tej organizacji w krajach będących beneficjentami pomocy. Działania te spotykają się z różną, czasem nieprzychylną reakcją lokalnych społeczności, jednakże każdy kolejny zakończony sukcesem projekt przyczynia się do poprawy tych relacji i służy wzmacnianiu wzajemnego zaufania.

Tematyka projektów pomocowych jest niezwykle interesującym i, pomimo dynamicznego rozwoju nauki o zarządzaniu w dziedzinie zarządzania projektami, stosunkowo mało zbadanym zagadnieniem. Ograniczona znajomość problematyki znacznie utrudnia efektywne zarządzanie tą grupą projektów, przyczyniając się często do niepoprawnego oszacowania i wykorzystania zasobów lub wręcz do niepowodzenia projektu. Istotne staje się zatem doskonalenie kierowników projektów w tym zakresie, tak aby potrafili skutecznie i profesjonalnie realizować tak specyficzne przedsięwzięcia. Wskazane więc byłoby podjęcie dalszych, pogłębionych analiz i badań w tym zakresie. Uzyskane wyniki mogłyby przyczynić się do optymalizacji zarządzania zasobami w projekcie (w tym pozyskiwaniem środków), zarządzania wielonarodowym personelem o różnej mentalności i z różnym doświadczeniem, współpracą z instytucjami i firmami państwa-gospodarza czy relacjami projekt – lokalna społeczność.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] COURTNEY-GREEN P., 2010, *NATO and demilitarization of surplus weapons and ammunition*, [in:] A. Karp (eds), *The politics of destroying surplus small arms: inconspicuous disarmament*, Routledge, New York.
- [2] *How to develop and support NATO/PfP Trust Fund Project*, NATO, Brussels, January 2003.
- [3] KERZNER H., 2004, *Advanced Project Management. Edycja polska*, One Press, Gliwice.
- [4] MILKOREIT M., 2007, *Taking the civil dimension of security seriously – NATO as the post-conflict reconstruction organization*, „NATO Review”, Autumn 2007.
- [5] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., 2003, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- [6] TROCKI M., 2014, *Organizacja projektowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] WÓJTOWICZ B., 2016, *Program inwestycyjny NATO w dziedzinie bezpieczeństwa (NSIP) – nowe możliwości dla innowacyjnych przedsiębiorców*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 5, cz. 3.
- [8] WYROZĘBSKI P., ZALEWSKI M., 2006, *Biuro projektów*, Wyd. Bizarre, Warszawa.

#### NETOGRAFIA

- [1] NATO, 2016, *Trust Funds: supporting demilitarization and defence transformation projects*, [https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_50082.htm#](https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_50082.htm#) (30.10.2017).
- [2] NATO, 2017, *Summary of ongoing NATO Trust Funds – October 2017*, [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2017\\_10/20171025\\_171025-trust-funds.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_10/20171025_171025-trust-funds.pdf) (30.10.2017).