DOI: 10.18276/sip.2016.44/3-01

Tomasz Hoffmann*

Politechnika Koszalińska

ROLA I ZNACZENIE EWALUACJI PROJEKTÓW WSPÓŁFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W PROCESIE ROZWOJU REGIONALNEGO

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę roli ewaluacji w zarządzaniu projektami. Uwaga badawcza została skupiona na prezentacji koncepcji ewaluacji i wykazaniu jej wpływu na zarządzanie projektem. Ponadto starano się wskazać, na ile jest ona skutecznym narzędziem oceny osiągniętych celów i założeń w wyniku realizacji projektów.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, myślenie projektowe, ewaluacja projektów

Wprowadzenie

Ostatnimi czasy problematyka projektów znalazła dość znaczące miejsce zarówno w doktrynie naukowej, jak i pragmatyce. Organizacje dość intensywnie zaczęły upowszechniać myślenie projektowe, a tym samym stosować w swoich działaniach swoiste myślenie projektowe.

Znaczącą rolę zaczęła pełnić ewaluacja. Pozwala ona ocenić i zarazem oszacować, jak realizowany projekt wpłynął na otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i ze-

* Adres e-mail: prawnik@post.pl.

wewnętrzne, w tym czy w jakikolwiek sposób przyczynił się do rozwoju regionalnego. W tym kontekście od każdego projektu w ramach badań ewaluacyjnych oczekuje się potencjalnych odpowiedzi na pytania skupiające się wokół takich kwestii, jak: Czy osiągnięto cele i założenia projektu? Jakie zadania zrealizowano, a jakich nie zrealizowano? Czy potencjalny projekt przyczynił się do poprawy wartości dodanej? Czy rozwiązał definiowany problem? Zasadniczym celem badawczym niniejszego artykułu jest zaprezentowanie koncepcji ewaluacji projektów, których celem jest wspieranie procesów rozwoju regionalnego.

1. Projekt i jego determinanty

Projekty realizowane są praktycznie od zawsze. Z kolei ich wyniki wywierają dość istotny wpływ na rozwój cywilizacyjny. W literaturze zgodnie twierdzi się, że pierwszym projektem była budowa kolei transkontynentalnej w Stanach Zjednoczonych. Przełom XIX i XX wieku to zintensyfikowanie badań nad projektami. Wtedy pojawili się tacy uczeni, jak Taylor¹ czy Gantt² (Koźmiński, Piotrowski, 2004), którzy pogłęбили badania nad projektami. W okresie drugiej wojny światowej zaczęto stosować coraz bardziej nowoczesne metody badań nad projektami³.

Lata sześćdziesiąte XX wieku to powstanie takich metod, jak Critical Path Method oraz Program Evaluation and Review Technique. Zostały one następnie rozwinięte o Graphical Evaluation and Review Technique będącą procedurą sieci stochastycznych opracowaną przez Pritskera, Happa i Whitehousa w 1965 roku. Metoda GERT to połączenie koncepcji budowy sieci typu PERT, grafów przepływu sygnałów oraz stosowania elementów logicznych w sieciach (Gavareshki, 2004; Nasierowski, 1978; Pritsker, 1966; Kutschenreiter-Praszkiewicz, 2007). Po koniec lat osiemdziesiątych XX wieku zainteresowanie projektami odnotować można w licznych przedsiębiorstwach, które nastawione zostały na myślenie projektowe. Realizacja poszczególnych zadań, a także wymagania, jakie stawia rzeczywistość, sprawia-

¹ Taylor, badając wydajność pracowników, doszedł do wniosku, iż każdą pracę można podzielić na działania, a te z kolei na pojedyncze czynności.

² Gantt opracował sposób graficznej prezentacji wielu różnych działań wykonywanych w różnym czasie i składających się na konkretny projekt. Należy zauważyć, że harmonogramy Gantta są stosowane do dziś.

³ Pierwszy raz zastosowano metodę SIMPLEX, która służyła do optymalizacji projektów militarnych i cywilnych.

ją, że organizacje wiele prac czy zadań realizują w formie projektów (Roszkowski, Wiatrak, 2005).

W literaturze nie ma zgody co do jednoznacznego rozumienia terminu *projekt*. Podaje się wiele definicji, jednak wydaje się, że wszystkie mają pewne wspólne cechy i wykorzystują określone mechanizmy. W jednym z opracowań przyjęto, że projekt to zorganizowane działanie zmierzające do osiągnięcia określonego celu (Lock, 2009). Projektem można także nazwać dane przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji. Najczęściej jest to przedsięwzięcie nowe, nietypowe, odmienne od działań rutynowych organizacji (Pawlak, 2011; Kerzner, 2003; Trocki, Grucza, Ogonek, 2009).

Frączkowski (2003) uważa, że projektem jest przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności, które są charakterystyczne przez to, że mają datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalone odpowiedzialności (obowiązki) realizatorów, budżet, rozkład czynności oraz datę ich ukończenia.

Encyklopedia zarządzania podaje następującą definicję projektu: to złożone przedsięwzięcia mające charakter jednorazowy. Organizacja podejmuje projekt, aby rozwiązać określony z góry problem, a przez to dąży do realizacji pewnych założonych w fazie planowania celów. Istotną cechą jest jednorazowość celów. Chodzi o to, że działania powtarzane przez organizacje nie będą projektami. Jak zatem można zauważyć, w literaturze istnieje wiele definicji projektów.

2. Pojęcie i znaczenie ewaluacji projektu

Słowo *ewaluacja* jest pojęciem bardzo szerokim i ma wiele różnych znaczeń. W doktrynie podejmującej problematykę ewaluacji istnieje wiele jej definicji. Jedne są podobne, inne z kolei odbiegają od nich i zarazem wprowadzają pewien zamęt. Powoduje to, że ewaluację często utożsamia się z oceną czy kontrolą, co nie do końca jest prawidłowym zabiegiem. Dubisz (2003) stwierdza, że ewaluować to między innymi oceniać, oszacować, obrachować, otaksować. Z kolei w innym wydaniu autor ten podnosi, że ewaluacja to ustalenie wartości i ocena czegoś.

Ewaluacja to systematyczne społeczno-ekonomiczne badanie danego projektu przeprowadzone na etapie planowanie, realizacji i mierzenie powstałych rezultatów (Bowen, Rose, Ware, 2006). Podręczniki wydane przez Komisję Europejską oraz MEANS podają z kolei, że ewaluacja nie służy tylko i wyłącznie badaniu czy ocenie

danego przedsięwzięcia, projektu lub programu, bowiem zakres ewaluacji może być szerszy i obejmować badanie kontekstu, celów, rezultatów, działań i wdrożonych środków w celu wyciągnięcia odpowiednich wniosków na przyszłość, które mogą być szerzej zastosowane. Jak już wspomniano wcześniej, ewaluacja nie jest oceną, ponieważ ocena to częściowe wyjaśnianie problemów. Ewaluacja jest realizowana na bazie określonych standardów i kryteriów, które prowadzą do obiektywnych wniosków (Grzeszczyk, 2012).

Każda z przytoczonych definicji ewaluacji zwraca uwagę na inny jej aspekt. Reasumując, można zatem stwierdzić, że ewaluacja jest procesem systematycznym, który (Nadskakuła 2010):

- a) ma na celu sprawdzenie stanu zrealizowania celów projektu, biorąc pod uwagę nakłady poniesione na ich realizację;
- b) opiera się na dość ściśle określonych kryteriach i zarazem może polegać na ocenie trafności, skuteczności i efektów wdrożenia przedsięwzięcia;
- c) systematycznie dostarcza informacji dotyczących realizacji i poczynionych postępów projektu;
- d) ma zastosowanie na różnych poziomach realizacji projektu;
- e) służy lepszemu zrozumieniu określonych problemów itp.;
- f) przedstawia dane ilościowe i jakościowe dotyczące wdrażanego projektu;
- g) identyfikuje problemy, bada ich przyczyny, proponuje ich rozwiązanie;
- h) stanowi element zarządzania wiedzą projektową w organizacji.

W Polsce o ewaluacji zaczęło się spekulować od momentu uruchomienia środków unijnych, które współfinansowały różne projekty, zarówno inwestycyjne, jak i nieinwestycyjne. Z czasem ewaluacja stała się elementem usankcjonowanym prawnie. Komisja Europejska na Polskę, podobnie jak i na każdy kraj członkowski korzystający z funduszy strukturalnych, nałożyła obowiązek przeprowadzania ewaluacji każdego projektu.

Dość istotne są sprawy związane z rodzajami i funkcjami ewaluacji. Radnor (2010) wskazuje na trzy uniwersalne formy ewaluacji, czyli profesjonalny monitoring⁴, profesjonalny przegląd⁵ oraz ewaluację strategiczną. Inna metodologia za-

⁴ Profesjonalny monitoring odnosi się do stopnia zadowolenia beneficjentów polityki publicznej z podejmowanych działań.

⁵ Profesjonalny przegląd dostarcza informacji dotyczących wpływu polityki publicznej na jej beneficjentów.

klada, że ewaluacja polityki publicznej koncentruje się wokół ewaluacji *ex-ante*, *mid-term*, *ex-post*.

Ewaluacja *ex-ante* jest przeprowadzana przed wdrażaniem określonej polityki publicznej. Ocenia ona, na ile planowane w ramach polityki działania są trafne z punktu widzenia potrzeb poszczególnych interesariuszy. Powinna ona odpowiedzieć na następujące pytania: Czy projekt dotyczy faktycznych i istotnych wyzwań oraz problemów? W jakich warunkach ma być realizowany ów projekt? Czy cele są właściwie zdefiniowane? Czy cele są przejrzyste? Czy są powiązane z celami innych polityk/programów? Czy są realistyczne i możliwe do osiągnięcia?

Ewaluacja *mid-term* jest realizowana w trakcie wdrażania danej polityki publicznej. Poddaje ona analizie osiągnięte na tym etapie poszczególne rezultaty. Może się przyczynić do podjęcia pewnych działań korygujących, których celem jest likwidowanie powstałych rozbieżności między zakładaną polityką a stanem w trakcie wdrażania.

Ewaluacji *mid-term* odpowiada na następujące pytania: Jakie osiągnięto do tej pory rezultaty? Czy są one zgodne z zakładanymi na początku celami? Czy pojawiały się jakieś okoliczności sprzyjające lub zagrażające wdrażanej polityce publicznej? Ten typ ewaluacji najczęściej jest przeprowadzany przez ekspertów zewnętrznych. Chodzi o to, aby zapewnić maksymalną bezstronność w ocenie rezultatów wdrażanej polityki publicznej.

Ostatnim rodzajem ewaluacji jest ewaluacja *ex-post*. Jej celem jest określenie, na ile udało się zrealizować zakładaną politykę publiczną, jej działania i procesy. Ewaluacja ta umożliwia formułowanie wniosków i rekomendacji, które stanowią cenne źródło informacji koniecznych przy planowaniu kolejnych interwencji. W ewaluacji tej istotna jest odpowiedź na następujące pytania: Jakie rezultaty przyniósł określony projekt? Jakie są one w zestawieniu z zakładanymi celami? Czy są trwałe i użyteczne? Czy wdrażana jak dotąd polityka przyniosła określone efekty dla szeroko rozumianego otoczenia? Czy pojawiły się efekty uboczne? Czy wdrażany projekt wart jest dalszej kontynuacji? Co w tym przypadku należałoby zmienić? (Olejniczak, Kozak, Lendzion, 2008). Ważnym kryterium podziału ewaluacji jest jej czas przeprowadzenia.

3. Kryteria i metody ewaluacyjne

W ewaluacji projektów istotną rolę pełnią kryteria ewaluacyjne. Ich celem jest odpowiedź na pytania, na ile realizowany projekt jest skuteczny, czy jest wydajny, ponadto na ile realizacja projektu jest zgodna z założeniami, czy efekty projektu są długotrwałe oraz jakie zdarzenia projektu wpływają na jego rezultaty. Pierwszym kryterium ewaluacyjnym jest adekwatność, czyli stopień, w jakim przedsięwzięcie może zostać uznane za zgodne z zakładaną polityką oraz rzeczywistymi potrzebami i priorytetami. Kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają problemom zidentyfikowanym w obszarze objętym projektem (Grucza, 2013). Analiza adekwatności koncentruje się na określeniu realnych problemów oraz właściwych beneficjentów, odpowiednio przygotowanych działań przygotowawczych, właściwych konsultacji i udziału uczestników projektu przed określeniem jego ostatecznego kształtu, analizie zagrożeń zidentyfikowanych w realizacji projektu, ocenie słabych i mocnych stron projektu (Grucza, 2013).

Kolejnym kryterium ewaluacyjnym jest efektywność, czyli ocena właściwego przekształcenia zasobów wykorzystywanych w danej interwencji. W jej przypadku chodzi o zbadanie, czy środki finansowe, zasoby ludzkie i czasu zostały dobrze wykorzystane. Skuteczność pozwala ocenić, w jakim stopniu dane cele przedsięwzięcia zostały osiągnięte. W tym kryterium porównuje się stan zakładany ze stanem osiągniętym w projekcie (Zawicki, 2013).

Następnym kryterium ewaluacji jest oddziaływanie, a więc wszystkie konsekwencje wdrożenia danego przedsięwzięcia dla potencjalnych beneficjentów (Zawicki, 2013). Odnosi się do następujących spraw: tego, czy planowane korzyści zostały uzyskane z punktu widzenia beneficjentów, czy wzorce zachowań uległy zmianie⁶, nieadekwatnych bądź nieaktualnych założeń i ocen ryzyka oraz podjętych przez zarządzających projektem działań zaradczych, zakresu odpowiedzialności zaangażowanych stron w projekt, adekwatności wskaźników projektu, tego, w jaki sposób nieplanowane rezultaty mogły wpłynąć na uzyskanie właściwych korzyści (Grucza, 2013), oraz tego, czy cele projektu mogły zostać osiągnięte w bardziej efektywny sposób (Papanicolas, Smith, Mosialos, 2008).

Ostatnim kryterium ewaluacyjnym stosowanym w projektach jest trwałość efektów. To stopień, w jakim efekty przedsięwzięcia są lub będą podtrzymywane po

⁶ Najczęściej ma to miejsce w przypadku projektów rozwoju instytucjonalnego.

jego zakończeniu. Odnosi się zatem do określenia tego, czy możliwe jest utrzymanie efektów przedsięwzięcia na takim samym bądź wyższym poziomie po zakończeniu finansowania projektu ze źródeł zewnętrznych.

4. Ewaluacja rozwoju regionalnego

Badania ewaluacyjne, których celem jest ocena polityki regionalnej, stanowią znaczący wkład w badania empiryczne procesu rozwoju regionalnego. Świadczyć o tym mogą powstałe liczne ekspertyzy i inne dokumenty oceniające politykę rozwoju regionalnego. Analiza licznych projektów mających wpływ na rozwój regionalny do tej pory była i jest wykonywana przez bezstronnych ekspertów czy instytucje odpowiedzialne za zarządzanie programami operacyjnymi. Istotne znaczenie w strukturze systemu zarządzania środkami unijnymi w procesie ewaluacji ma Krajowa Jednostka Oceny, która swoje działania skupia wokół ewaluacji strategicznych dokumentów programowych⁷. Owe badania ewaluacyjne zasadzają się na ocenie wpływu dokumentów strategicznych (NPR, NSRO) na rozwój społeczno-gospodarczy, infrastrukturę, konkurencyjność i innowacyjność, rozwój zasobów ludzkich, rozwój regionalny czy administrację publiczną. Wiele badań ewaluacyjnych wykonano w latach 2003–2011. Dotyczyły one obszaru rozwoju regionalnego (Borowczak, 2012).

Ekspertyzy te wykazywały niepokojące inklinacje w zakresie licznych niedostatków polityki regionalnej w Polsce. W szczególności ujawniły one pogłębienie się różnic w układach międzyregionalnych i wewnątrzregionalnych, nieskuteczność mechanizmów interwencyjnych itp. Wpływ środków unijnych nie doprowadził do efektu *spill over*, który był zakładany w badaniach *ex-ante*, a miał dotyczyć rozlewania się efektów pomocy unijnej pomiędzy poszczególnymi regionami. W rezultacie doprowadziło to do podziału na regiony rozwijające się i peryferyjne. Taki obraz kreowany przez liczne badania doprowadził do uruchomienia dodatkowego programu operacyjnego zarządzanego na poziomie krajowym, a skierowanego do województw wschodniej Polski. Prowadzone badania ewaluacyjne wykazały niedoskonałości polityki regionalnej, a tym samym nierównomierne wspieranie za pośrednictwem środków publicznych rozwoju regionalnego. Kolejna perspektywa finansowa obejmująca lata 2014–2020 zawiera nowy paradygmat polityki regionalnej, która od tej pory ma

⁷ Takich jak Narodowy Plan Rozwoju, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia itp.

się skupiać na osiągnięciu zakładanych celów, a nie mechanicznym finansowaniu wybranych projektów europejskich. O tym, czy przyjęte rozwiązania zdadzą egzamin, będzie się można dowiedzieć za kilka lat, kiedy pojawiają się obejmujące ten okres programowania badania ewaluacyjne.

Podsumowanie

Wiele organizacji funkcjonujących w różnych sferach społeczno-gospodarczych realizuje różnego rodzaju projekty, a istotną rolę pełni w nich ewaluacja. O tym, jak jest ona ważna, nie trzeba chyba przekonywać, ponieważ to dzięki niej można przeprowadzić i zarządzać projektem, co z kolei przyczynia się do prawidłowo zrealizowanego przedsięwzięcia. Ewaluacja jest przeprowadzana w projektach inwestycyjnych i nieinwestycyjnych.

W każdym z rodzajów projektu jest ona pewnym miernikiem, który pozwala ocenić, czy projekt był prowadzony zgodnie z wytyczonymi założeniami. W przypadku ewaluacji realizowanej w trakcie projektu istnieje jeszcze możliwość dokonania pewnych korekt w sytuacji rozbieżności pomiędzy założeniami a realizacją.

W odniesieniu do ewaluacji końcowej pozostaje ocena, która ma służyć jako pewne odniesienie w realizacji innych, często podobnych projektów. Organizacje realizujące różnego rodzaju projekty dość często traktują ewaluację jako pewien wyznacznik dobrych praktyk. Odwołują się do modelowych projektów i próbują prowadzić w podobny sposób swoje przedsięwzięcia. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że ewaluacja może być skutecznym narzędziem, za pomocą którego można oszacować efekty realizowanego projektu. Za jej pośrednictwem można sformułować odpowiednie wnioski i rekomendacje, które mogą posłużyć w dalszych czynnościach związanych z zarządzaniem projektem czy też stanowić swoisty wyznacznik do realizowanych innych przedsięwzięć przez potencjalne organizacje.

Ewaluacja może mieć również arcyważny wpływ na problem, który został zdefiniowany w projekcie i który miał w założeniach zostać rozwiązany. Przeprowadzenie ewaluacji może mieć także wpływ na inne wskaźniki, takie jak rezultaty projektu czy jego długoterminowe oddziaływanie. Warto zatem zaznaczyć, że prawidłowo przeprowadzona ewaluacja może dać jednoznaczną odpowiedź na pytanie, czy projekt, który był realizowany przez daną organizację, odniósł sukces, czy też jest odwrotnie, co należy zmienić bądź jakie działania należałoby podjąć. Zaletą ewaluacji

jest dostarczenie stosownych informacji o wartości projektów, które stanowią istotny element wiedzy w organizacji.

Wnioski i rekomendacje, które wynikają z przeprowadzonej ewaluacji, mogą stanowić podstawę do rozwoju przyszłych projektów, o czym była mowa wcześniej, oraz wpłynąć na politykę organizacji, która jest prowadzona w ten sposób, aby ewaluacja przyniosła jak najwięcej pożądaných pozytywnych efektów dla organizacji. Oczywiście nie zawsze naciski polityczne organizacji na ewaluatorów są pozytywnym aspektem, bowiem może się zdarzyć, że wprowadzają one zafałszowany obraz wyników badanego projektu.

Mimo tego należy pamiętać o tym, że ewaluacja jest aktem swoiście politycznym, w który angażują się różne grupy interesu. Polityczna natura ewaluacji może się różnicować w zależności od projektu, ale istnieje zawsze, chyba że nikogo w organizacji nie interesuje wdrażany projekt, nikt nic nie wie o projekcie, nie są zaangażowane wielkie środki finansowe oraz nikt nie ma żadnego interesu. Mimo swej polityczności w większości organizacji ewaluacja jest traktowana bardzo poważnie, dlatego jej charakter oraz koncepcja mają zasadnicze znaczenie dla organizacji.

Literatura

- Borowczak, A. (2012). Stan i kierunki badań ewaluacyjnych rozwoju regionalnego w Polsce. *Studia KPZK PAN, CXL* (II).
- Bowen, G., Rose, R., Ware, W. (2006). The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. *Evaluation and Program Planning*, 29, 12–29.
- Dubisz, J. (red.). (2003). *Słownik języka polskiego*. T. 2. Warszawa: PWN.
- Frączkowski, K. (2003). *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Gavareshki, M. (2004). *New Fuzzy GERT Method for Research Projects Scheduling*. International Engineering Management Conference.
- Grucza, B. (2013). Koncepcje ewaluacji. W: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody* (s. 45–57). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Grzeszczyk, T. (2012). *Modelowanie ewaluacji w projektach europejskich*. Warszawa: Placet.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. USA.

- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.). (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Kutschenreiter-Praszkiewicz, I. (2007). Redukcja rozmytych grafów przedsięwzięć. *Badania Operacyjne i Decyzje*, 3–4, 12–24.
- Lock, D. (2009). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE.
- Nadskakuła, O. (2010). *Ewaluacja projektów*. Warszawa: Wydawnictwo i Firma Poligraficzna Bizarre.
- Nasierowski, W. (1978). Metoda GERT. *Przegląd Organizacji*, 2, 35–50.
- Olejniczak, K., Kozak, M., Lendzion, B. (red.). (2008). *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznej*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Papanicolas, I., Smith, P.C., Mosialos, E. (2008). *Methodological Paper: What Are the Methodological Issues Related to Measuring Health Care Performance*. Brussels: European Commission.
- Pawlak, M. (2011). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWN.
- Pritsker, A.A.B. (1966). *GERT Graphical Evaluation and Review Technique*. RAND Research The Research Memorandum, NASA.
- Radnor, H., (1996). *Ewaluacja*. Warszawa: MEN.
- Roszkowski, H., Wiatrak, A.P. (2005). *Zarządzanie projektem. Istoty i procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu z środków Unii Europejskiej*. Warszawa: Wyd. SGGW.
- Trocki, M., Grucza, B. (2007). *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: PWE.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Zawicki, M. (red.). (2014). *Wprowadzenie do nauk o polityce publicznej*. Warszawa: PWE.

ROLE AND IMPORTANCE OF EVALUATION OF PROJECTS CO-FINANCED WITH FUNDS OF THE EUROPEAN UNION IN THE PROCESS OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract

The article undertakes problems, the meaning and the part of the evaluation in the management with projects. The exploratory attention became concentrated on the presentation of the concept of the evaluation and the proof is the influence on the project management. Furthermore one tried also to indicate how far the evaluation is an effective tool of the evaluation of reached purposes and foundations as result of the realization of projects.

Keywords: project management, project-thinking, evaluation of projects

Translated by Jan Kowalski

JEL code: H34