



Ewelina PĘDZIWIATR\*

## Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów związanych z ochroną środowiska dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie złożoności zagadnienia kryteriów oceny sukcesu projektów oraz omówienie wyzwań związanych z doбором kryteriów oceny sukcesu dla projektów europejskich z zakresu ochrony środowiska.

W artykule omówiono zagadnienia związane z definiowaniem oraz oceną sukcesu w zarządzaniu projektami dofinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Na podstawie analizy literatury przedstawiono ewolucję podejścia do definiowania sukcesu projektu przez badaczy z zakresu zarządzania projektami. W pierwszej części artykułu dokonano definicji pojęcia kryteriów oceny sukcesu projektów, stanowiącej podstawę do określenia kluczowych czynników sukcesu projektu. Zaprezentowano także ewolucję w postrzeganiu zagadnienia kryteriów oceny na przestrzeni ostatnich 50 lat badań nad uwarunkowaniami sukcesu w zarządzaniu projektami.

Definicja sukcesu projektu należy do ważnych i złożonych problemów badawczych, jednocześnie jednak krótki okres realizacji w naszym kraju projektów europejskich sprawia, że w niewielkim stopniu zbadano dotąd to zagadnienie w kontekście projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

W dalszej części zaprezentowano specyfikę procesu oceny projektów europejskich. Omówiono przebieg i zakres oceny formalnej i merytorycznej projektu będących elementem procedury wyboru projektu do dofinansowania. W artykule przedstawiono jak różne definicje sukcesu, w tym kryteriów oceny sukcesu projektów, wpisują się w zakres kryteriów formalnych i merytorycznych projektów europejskich. Dokonano także analizy możliwości wykorzystania w procesie określania kryteriów oceny sukcesu projektów europejskich kryteriów formalnych i merytorycznych stanowiących element dokumentacji konkursowej i będących pochodną wytycznych i dokumentów określających zasady działania poszczególnych programów, w ramach których wydatkowane są w Polsce środki europejskie wspierające ochronę środowiska.

W artykule przedstawiono najistotniejsze wyzwania związane z procesem definiowania kryteriów oceny sukcesu projektów europejskich związanych z ochroną środowiska na podstawie kryteriów oceny formalnej i merytorycznej zdefiniowanych dla 3 obszarów wsparcia w ramach regionalnych programów operacyjnych oraz Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014–2020.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, kryteria oceny sukcesu projektu, projekty europejskie

\* Mgr, doktorantka, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Kraków;  
e-mail: ewelina.pedziwiatr.911@zarz.agh.edu.pl

## **Identification of the success criteria of environmental and nature conservation EU-funded projects**

**Abstract:** The purpose of this paper is to explore the issue of the criteria of project success and the complexity of the subject in the context of environmental and nature conservation projects financed by European Union. The article presents various definitions of project success

The article deals with definition and evaluation process of the project success as well as specific conditions of EU project management. Thematic evolution and trends in defining project success are presented through systematic review of literature on project management.

The first part of the article focus on reviewing different approaches to the subject of criteria of project success, which is the crucial part of the proces. It is impossible to determine critical success factors (CSF) without deciding on the criteria of the project success.

Project success definition is an important and complex project management issue. The success of the projects was considered for the last 50 years in a various ways and by different project management scholars. There is a consensus about the importance of this aspect for the project management practice. However, the project management in the context of EU-funded projects is still subject of further research, as this issue was not yet properly analyzed.

The article presents the specific of the environmental and nature conservation EU-funded project judgement proces. The procedures and the scope of the formal and substantive assesment which is the part of selection procedure were described. The paper presents also how formal and substantive assesment criteria correspond with success criteria definitions created so far by the researchers.

Moreover, the article analyses how existing assesment criteria, precisely defined in EU programmes documentation and procedures, can be treated as EU project success criteria. The article presents also the most important challenges and issues in determining the set of success criteria based on assesment criteria set for regional operational programmes and Operational Programme Infrastructure and Environment for 2014–2020 programming period.

**Keywords:** project success, project success criteria, EU-funded projects

## **Wprowadzenie**

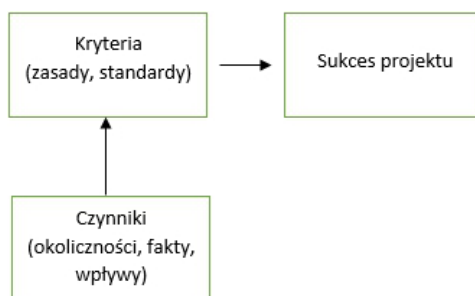
Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku stanowiło impuls rozwojowy na niespotykaną dotąd skalę. Programy wspierające finansowo działania rozwojowe, będące efektem członkostwa, umożliwiły realizację projektów europejskich w wielu dziedzinach. W ciągu pierwszych 10 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej ze środków unijnych dofinansowanych zostało ponad 185 tysięcy projektów o łącznej wartości prawie 325 mld zł ([Fundusze Europejskie w Polsce 2014](#)). Jednym z istotnych obszarów wsparcia w Polsce jest ochrona środowiska. W okresie finansowania 2007–2013, z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, dofinansowano projekty związane z ochroną środowiska o wartości przekraczającej 20 miliardów złotych ([Raport końcowy 2015](#)).

Ze względu na liczbę i skalę realizowanych przedsięwzięć zasady wydatkowania środków europejskich mają istotny wpływ na teorię i praktykę w zakresie zarządzania projektami w Polsce. Jednocześnie krótki okres realizacji projektów europejskich w naszym kraju sprawia, że w niewielkim stopniu zbadano dotąd zagadnienia związane z zarządzaniem projektami w kontekście projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Jednym z istotnych zagadnień w obszarze zarządzania projektami jest problematyka definicji i sposobu pomiaru sukcesu projektu. W świetle rygorów wydatkowania środków publicznych, w tym środków unijnych na ochronę środowiska, oraz postulatu skuteczności interwencji istotna jest analiza tego zagadnienia z uwzględnieniem specyfiki projektów europejskich.

## 1. Ewolucja pojęcia kryteriów oceny projektów

Definicja sukcesu projektu należy do ważnych i złożonych problemów badawczych i jest przedmiotem badań od ponad 50 lat (Cooke-Davies 2002). Przeprowadzona w 2016 roku analiza trendów tematycznych w obszarze badań nad zarządzaniem projektami, oparta na systematycznym przeglądzie literatury, wykazała, że problematyka związana z sukcesem projektów utrzymuje się od kilkunastu lat w czołówce tematów podejmowanych przez badaczy przedmiotu (Padalkar i Gopinath 2016). Część autorów uznaje wręcz tę problematykę za jedno z kluczowych obszarów zainteresowań badawczych w obszarze zarządzania projektami (Packendorff 1995; Cooke-Davies 2002; Padalkar i Gopinath 2016). Definicja sukcesu prezentowana przez badaczy opiera się w literaturze przedmiotu przede wszystkim na dwóch pojęciach: kryteria oceny sukcesu projektów oraz kluczowe czynniki sukcesu projektów (Ika 2009; Müller i Jugdev 2012).

Zależność między pojęciem sukcesu projektu, kryteriami jego oceny i czynnikami sukcesu przedstawili w formie graficznej Lim i Mohamed (rys. 1). Autorzy zdefiniowali kryteria oceny sukcesu projektu jako zbiór zasad oraz standardów, dzięki którym projekt jest lub może być oceniany. To warunki pozwalające na dokonanie oceny projektu (Lim i Zain Mohamed 1999).



Rys. 1. Relacje między czynnikami i kryteriami określającymi sukces projektu  
Źródło: Lim i Zain Mohamed 1999

Fig. 1. Pictorial representation of criteria and factors for project success

Tematyka kryteriów oceny sukcesów projektu jest podejmowana przez badaczy zdecydowanie rzadziej niż zagadnienie kluczowych czynników sukcesu. Część autorów pomija w swych rozważaniach nad sukcesem projektu kwestie kryteriów oceny projektów koncentrując się jedynie na określeniu kluczowych czynników sukcesu (Spalek 2004). Zjawisko to dostrzegł także R. Turner stwierdzając, że w ostatnich dziesięcioleciach napisano wiele o tym, jak osiągnąć sukces, co odnosi się do poszukiwania kluczowych czynników sukcesu, natomiast pomija się często aspekt pomiaru i oceny. Tymczasem niemożliwe jest wskazanie poprawnych czynników sukcesu bez określenia kryteriów ich pomiaru (Turner 1994). Według Wateridge'a proces definiowania sukcesu projektu powinien mieć miejsce na początkowym etapie realizacji projektu i obejmować w pierwszej kolejności określenie kryteriów oceny, a dopiero na ich podstawie wybór kluczowych czynników sukcesu i wreszcie zapewnienie, że wszyscy interesariusze rozumieją i podzielają wypracowane definicje

(Wateridge 1995). W tym ujęciu kryteria są więc pierwszym etapem procesu definiowania sukcesu projektu. Pierwsze prace traktujące o kryteriach oceny sukcesu projektów wskazywały, że są one zdaniem badaczy tożsame z trzema podstawowym parametrami projektów: czasem realizacji, kosztem realizacji i wymaganiami jakościowymi. Autorzy postulowali, że zbadanie, czy projekt zakończył się sukcesem polega na ustaleniu, czy osiągnięto cel projektu w zaplanowanym czasie, w ramach założonych kosztów oraz parametrów jakościowych projektu (Atkinson 1999). Podejście to dominowało w pierwszym etapie rozwoju badań nad tematyką kryteriów oceny obejmującym okres od lat sześćdziesiątych do osiemdziesiątych XX wieku. W kolejnych latach badacze analizujący problematykę sukcesu projektu postulowali uwzględnienie nowych kryteriów mających umożliwić ocenę projektu. W ostatnich dwóch dekadach XX wieku dodawano kolejno kryterium satysfakcji klienta, zastępowane stopniowo przez pojęcie szerzej rozumianych interesariuszy tj. klienta, personelu projektu, użytkowników (Atkinson 1999) i ich korzyści. Cytowany przez Westervelda van Aken definiuje wręcz sukces projektu jako „osiągnięcie satysfakcji przez wszystkich interesariuszy”. W późniejszych latach podkreślano również, że kryteria oceny projektu, a w konsekwencji postrzeganie sukcesu, może się różnić w zależności od tego, którzy interesariusze dokonują jego oceny (McLeod i in. 2012; Davis 2014). Pojawił się również postulat konieczności analizy kryteriów oceny w czasie – na różnych etapach realizacji projektu i po jego zakończeniu (Westerveld 2003). R. Turner opracował szeroką listę kryteriów uwzględniającą fakt, iż interesariusze są zainteresowani różnymi kryteriami na poszczególnych etapach cyklu życia projektu (Turner 1994). W 2001 roku A.J. Shenhar zaproponował kompleksowy czterowymiarowy model sukcesu projektu. Autor postulował, że projekty mają wymiar strategiczny, a więc projekt powinien być poddany ocenie w kontekście krótko- i długoterminowych celów. Model wyróżniał następujące wymiary: wydajność projektu, wpływ na klienta, sukces biznesowy organizacji oraz przygotowanie na przyszłość, pojawiające się kolejno wraz z upływem czasu – począwszy od momentu zakończenia projektu (Shenhar i in. 2001). Kontekst czasu uwzględnia również podział na pojęcie sukcesu projektu i sukcesu zarządzania projektem oraz właściwych im kryteriów. Sukces projektu odnosi się do kryterium osiągnięcia celu projektu, związany jest ze strategicznymi celami organizacji a sukces zarządzania projektem uwzględnia kontekst kosztów, czasu i jakości (de Wit 1988). Pojęcie sukcesu projektu jest szersze względem koncepcji sukcesu zarządzania projektem. Potrzeba stworzenia takiego rozróżnienia wynikała z doświadczeń praktyków pokazujących, że projekty uznane za zakończone sukcesem, w perspektywie czasu, okazywały się porażką (nie realizowały bowiem celów, pierwotnych założeń) i odwrotnie: projekty, które nie spełniły kryterium kosztów, czy nie zostały ukończone w terminie, okazywały się sukcesem w kontekście osiągnięcia celów (Ika 2009).

Lim i Mohamed opracowali koncepcję makro- i mikropodejścia do tematyki sukcesu, która również rozróżnia moment analizowania efektów projektu. Makro podejście uwzględnia kryterium osiągnięcia pierwotnej koncepcji projektu – pojęcie satysfakcji interesariuszy, co wymaga spojrzenia na projekt z perspektywy czasu, nie zawsze od razu po jego zakończeniu. Podejście mikro odnosi się do mniejszej skali, pojedynczych komponentów, które podlegają ocenie w momencie zakończenia projektu, w ramach odpowiedzi na pytanie czy projekt zrealizowano o czasie, w ramach budżetu oraz według specyfikacji (Lim i Zain Mohamed 1999).

H. Kerzner postuluje konieczność definiowania sukcesu projektu w kategoriach wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki zewnętrzne to podstawowe parametry projektu, uznanie interesariuszy, czy spełnienie kryteriów finansowania przedsięwzięcia. Natomiast czynniki wewnętrzne występują w organizacji. Są to czynniki ludzkie (kompetencje, postawy, umiejętności), czynniki technologiczne (technologie, infrastruktura) i procesy (efektywność, skuteczność) (Kerzner 2005).

Współcześnie dominuje podejście oparte na parametrach projektów, uwzględniające jednak dodatkowe aspekty: korzyści dla organizacji i stopień realizacji przez projekt współczesnych wyzwań w obszarze innowacji i rozwoju kompetencji (Papke-Shields i in. 2010). Fakt względnej zgodności co do kryteriów oceny sukcesu projektów utożsamianych z parametrami projektów nie przesądza o jednakowym podejściu do tychże kryteriów w każdym realizowanym projekcie. W świetle badań przywołanych przez M. Ładę i A. Kozarkiewicz (Łada i Kozarkiewicz 2007) menadżerowie projektów w rankingu ważności celów za najważniejsze uznali maksymalizację jakości, minimalizację kosztów i dotrzymanie terminów realizacji.

Zdaniem autorów publikujących prace w ciągu ostatnich kilkunastu lat kwestią równie istotną, co sam katalog kryteriów oceny, jest uwzględnienie w ocenie specyficznych cech organizacji i projektu m.in. miejsca realizacji, osobowości i kompetencji menadżera czy też branży, w której projekt jest realizowany (Müller i Turner 2007). Poniżej przedstawiono podsumowanie rozważań autorów w zakresie kryteriów oceny sukcesu projektów wskazujące na dominujące okresowo trendy w ich definiowaniu (tab. 1).

TABELA 1. Ewolucja kryteriów oceny sukcesu projektu w czasie

TABLE 1. Evolving an understanding of project success criteria

	Lata 1960–1980	Lata 1980–2000	XXI wiek
Kryteria oceny sukcesu projektu	→ parametry projektu (czas, koszt, zakres)	→ parametry projektu → wydajność projektu → satysfakcja klienta → satysfakcja interesariuszy	→ parametry projektu – wartościowane → uznanie interesariuszy → wewnętrzne i zewnętrzne czynniki → korzyści dla organizacji → specyficzne cechy organizacji → uwzględnienie perspektywy czasowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Pomimo zaobserwowania ewolucji dominującego podejścia do definiowania kryteriów oceny, należy podkreślić, że współcześnie badacze przyjmują równoległe założenia właściwe dla każdego z trzech wskazanych w tabeli 1 nurtów, zgodnie z założeniem, że różne typy projektów mogą wymagać przyjęcia różnych założeń co do definiowania kryteriów oceny ich sukcesów (McLeod i in. 2012). W kolejnym rozdziale dokonano przełożenia teoretycznych założeń na kontekst projektów europejskich, odnosząc dostępne narzędzia ewaluacji i oceny do rozważań badaczy przedmiotu sformułowanych na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat.

## 2. Ocena sukcesu w projektach europejskich

W świetle powyższych rozważań teoretycznych oraz ze względu na fakt, że w Polsce wciąż rośnie liczba projektów realizowanych przy wkładzie finansowym pochodzącym z funduszy Unii Europejskiej, interesujący jest kontekst kryteriów oceny sukcesu projektu w realizacji projektów europejskich.

Realizację projektu z funduszy Unii Europejskiej każdorazowo poprzedza ocena przedsięwzięcia pod kątem spełnienia kryteriów formalnych (dostępowych) oraz merytorycznych. Ocena ma miejsce przed przystąpieniem do realizacji projektu i opiera się na kryteriach zdefiniowanych w dokumentach programowych. Kryteria oceny publikowane są w Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowych dla danego programu oraz każdorazowo jako element dokumentacji konkursowej przy ogłaszaniu przez właściwą jednostkę naboru wniosków o dofinansowanie. Przebieg i zakres oceny opisany jest każdorazowo w regulaminie konkursu. Szczegółowe zasady i procedury dla oceny projektów różnią się w zależności od programu i priorytetu wsparcia, jednak dla wszystkich programów wyróżnić można fazę oceny formalnej i merytorycznej. Procedura oceny z perspektywy zagadnienia sukcesu projektu kryteria oceny formalnej i merytorycznej, poprzez swój sformalizowany charakter, moment analizy (poprzedzający projekt) oraz czytelne kryteria, stanowić może punkt odniesienia do określenia kryteriów oceny sukcesu projektów europejskich.

Podstawowe zasady związane z wydatkowaniem środków europejskich wyrażone w dokumentach programowych, wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków oraz dokumentacji konkursowej znajdują odzwierciedlenie w kryteriach oceny formalnej projektów. Z punktu widzenia zarządzania projektami kryteria formalne obejmują elementy stanowiące podstawowe parametry projektów, tj. czas, budżet, jakość, co oznacza, że należy osiągnąć cele projektu przy określonym limicie środków i w wyznaczonym czasie. Definiowanie kryteriów oceny sukcesu projektu na podstawie kryteriów formalnych wpisuje się zatem w reprezentowany przez część badaczy zagadnienia sukcesu projektów pogląd, że kryteriami oceny sukcesu są podstawowe parametry projektu.

Proces ubiegania się o dofinansowanie, opierający się przeważnie na procedurze konkursowej, uwzględnia również specyficzne kryteria oceny danego projektu, mające charakter jakościowy, często punktowy. Kryteria merytoryczne projektu sformułowane są w dokumentacji konkursowej. Są pochodną celów programów, działań i priorytetów czy typów projektów wyznaczonych dla danego obszaru wsparcia. Kryteria wykorzystywane są do eksperckiej oceny merytorycznej przedsięwzięć na etapie ubiegania się o dofinansowanie projektu. Parametry te uwzględniają wpływ projektu na interesariuszy (jakość, zakres, oddziaływanie), oddziaływanie ekonomiczno-społeczne czy długoterminowe rezultaty interwencji. Kryteria oceny merytorycznej stanowią ponadto odzwierciedlenie strategicznych celów polityki strukturalnej UE (Trocki 2015). Punktowa ocena merytoryczna jest decydująca dla przyznania dofinansowania.

Charakter kryteriów merytorycznych odpowiada poglądom głoszonym przez badaczy sukcesu projektu, którzy postulowali uwzględnienie dodatkowych kryteriów mających umożliwić ocenę sukcesu projektu, wykraczających poza czas, budżet i jakość.

Podsumowując, w świetle przytoczonych definicji kryteriów oceny projektów i ewolucji w ich postrzeganiu przez badaczy oraz analizując ich zastosowanie w procesie ubiegania się o dofinansowanie, można przyjąć, że kryteria oceny formalnej i merytorycznej spełniają

definicję kryteriów oceny sukcesu projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Przyjmując to założenie, kryteria oceny sukcesu projektu europejskiego będą zatem definiowane przed przystąpieniem do realizacji, bądź na początkowym etapie realizacji i związane będą z procesem aplikacyjnym mającym na celu pozyskanie finansowania. Co istotne, w takim ujęciu kryteria oceny formułowane są przez ekspertów zewnętrznych względem organizacji realizującej projekt. Przyjęcie powyższych założeń niesie za sobą szereg wyzwań, które należy wziąć pod uwagę poszukując kryteriów oceny dla konkretnego projektu europejskiego. W rozdziale 3 przedstawiono kontekst kryteriów oceny projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej realizowanych w obszarze ochrony środowiska.

### **3. Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów z zakresu ochrony środowiska**

Proces wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów europejskich realizowanych w obszarze ochrony środowiska niesie za sobą wyzwania, które są pochodną specyfiki przedsięwzięć dofinansowanych z funduszy UE, a także różnorodności realizowanych projektów. Dla zilustrowania rozważań w zakresie identyfikacji kryteriów w tabeli 2 przedstawiono przykładowe kryteria formalne i merytoryczne, obowiązujące w perspektywie finansowej 2014–2020, właściwe dla oceny projektów z zakresu ochrony środowiska.

Pierwsze wyzwanie związane jest z faktem, że kryteria formalne i merytoryczne mają głównie charakter zewnętrzny. W nieznacznym stopniu (przeważnie wyłącznie w ramach kryterium związanego z trwałością organizacyjną projektu czy potencjałem wnioskodawcy) biorą one pod uwagę czynniki wewnętrzne. Kryteria te nie będą więc uwzględniały m.in. sposobu działania zespołu projektowego, przepływu informacji w projekcie, zarządzania ryzykiem na etapie realizacji, co przekładać się będzie na nieuwzględnienie wpływu tychże aspektów na sukces projektu w postaci kluczowych czynników sukcesu.

W przypadku zdefiniowania kryteriów oceny sukcesu jako tożsamy z kryteriami oceny merytorycznej projektu, wyzwanie stanowi analiza realizacji danego kryterium w przypadku, gdy ma ono charakter jakościowy (nie ilościowy). Dotyczy to kryteriów wysokopunktowanych, odnoszących się np. do wpływu projektu na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Pomimo coraz bardziej szczegółowego definiowania kryteriów, wciąż część z nich ma charakter wysoce uznaniowy. Karta oceny uwzględniająca kryterium, jego szczegółowy opis oraz punktację nie daje wskazówek, jak badać stopień wpływu projektu na rozwój. W konsekwencji należy także rozważyć czy i w jaki sposób przyjęte kryteria oceny sukcesu, bazujące na kryteriach oceny merytorycznej, powinny uwzględniać punktację, a więc stopień realizacji danego kryterium. A jeśli tak, to czy projekt analizowany po zrealizowaniu, który spełnia kryterium, ale mieści się w dolnej granicy zakresu punktacji, a pierwotnie oceniony został maksymalną liczbą punktów zakończył się sukcesem?

Kryteria oceny definiowane na podstawie wyznaczników formalnych i merytorycznych mają ponadto charakter ogólny – w założeniu muszą służyć ocenie różnorodnych projektów kwalifikujących się do wsparcia w ramach jednego działania w obrębie programu, co niesie za sobą ryzyko niedopasowania kryterium oceny sukcesu do specyfiki przedsięwzięcia (jego wielkości, miejsca realizacji, specyficznych cech infrastruktury i warunków wstępnych).



TABELA 2. Przykładowe kryteria oceny formalnej i merytorycznej projektów europejskich w perspektywie finansowej 2014–2020

TABLE 2. Example of formal and substantive assessment criteria for EU projects for 2014–2020 programming period

Program, działanie, typ projektu	Kryteria oceny formalnej	Kryteria oceny merytorycznej
<p>Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014–2020, 2.5 Poprawa jakości środowiska miejskiego (IV nabór), Typ projektu: Rozwój terenów zieleni w miastach i ich obszarach funkcjonalnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ wniosek złożony w terminie</li> <li>→ wniosek sporządzono na obowiązującym formularzu</li> <li>→ wniosek wypełniony jest w języku polskim.</li> <li>→ zgodność z realizacją zasady n+3</li> <li>→ kompletność dokumentacji aplikacyjnej: wniosku i załączników</li> <li>→ zgodność z Programem Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko, „Szczegółowym opisem osi priorytetowych POIiŚ” oraz regulaminem konkursu</li> <li>→ wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie</li> <li>→ wnioskodawca nie jest przedsiębiorstwem w trudnej sytuacji w rozumieniu unijnych przepisów dotyczących pomocy państwa</li> <li>→ projekt nie został zakończony przed złożeniem dokumentacji aplikacyjnej</li> <li>→ projekt nie został usunięty wcześniej z wykazu projektów zidentyfikowanych, stanowiących zał. nr 5 do SZOOP</li> <li>→ brak podwójnego finansowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ powierzchnia terenu objętego projektem</li> <li>→ rodzaj substancji powodującej zanieczyszczenie terenu</li> <li>→ występowanie zagrożenia dla zdrowia ludzi lub stanu środowiska</li> <li>→ przygotowanie projektu – gotowość do realizacji inwestycji</li> <li>→ zgodność projektu z lokalnym programem ochrony środowiska i miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego</li> <li>→ ponadregionalność projektu</li> <li>→ zgodność projektu ze Strategią Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego (SUE RMB)</li> <li>→ projekt jest zgodny z lokalnym programem rewitalizacji</li> <li>→ poprawność przyjętych rozwiązań technicznych w zakresie remediacji i rekultywacji</li> <li>→ zgodność projektu z zasadą zanieczyszczający płaci</li> <li>→ zasadność realizacji projektu</li> <li>→ utrzymanie efektów projektu</li> </ul>
<p>Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego 2014–2020, Działanie 4.4 Redukcja emisji zanieczyszczeń do powietrza Poddziałanie 4.4.1 Obniżenie poziomu niskiej emisji – ZIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ kwalifikowalność wnioskodawcy i partnerów</li> <li>→ kwalifikowalność projektu</li> <li>→ specyficzne warunki wstępne</li> <li>→ kompletność oraz poprawność wypełnienia wniosku i załączników</li> <li>→ poprawność przyjętych wskaźników</li> <li>→ pomoc publiczna</li> <li>→ kwalifikowalność wydatków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ wykonalność i trwałość finansowa projektu</li> <li>→ koncepcja realizacji projektu</li> <li>→ trwałość projektu</li> <li>→ wpływ na zasadę równości szans kobiet i mężczyzn</li> <li>→ wpływ na zasadę równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami</li> <li>→ wpływ na zrównoważony rozwój oraz ochronę i poprawę jakości środowiska naturalnego</li> <li>→ stan przygotowania projektu do realizacji</li> <li>→ podłączenie do lokalnej sieci ciepłowniczej</li> <li>→ działania na rzecz podniesienia świadomości ekologicznej</li> <li>→ ubóstwo energetyczne</li> <li>→ lokalizacja projektu</li> <li>→ wpływ projektu na redukcję emisji CO<sub>2</sub></li> <li>→ wpływ projektu na redukcję emisji pyłów</li> <li>→ wpływ projektu na rozwój gospodarczo-społeczny</li> </ul>



TABELA 2. cd.

TABLE 2. cont.

Program, działanie, typ projektu	Kryteria oceny formalnej	Kryteria oceny merytorycznej
<p>Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014–2020, Działanie 5.4. Ochrona różnorodności biologicznej</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ poprawność złożenia wniosku</li> <li>→ kompletność wypełnienia wniosku i załączników</li> <li>→ kwalifikowalność przedmiotowa projektu</li> <li>→ kwalifikowalność podmiotowa wnioskodawcy</li> <li>→ zgodność z zapisami Rozporządzenia Komisji (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. (Dz. U. UE L 187 z 26.06.2014)</li> <li>→ wnioskodawca deklaruje realizację projektu zgodnie z obowiązującymi przepisami krajowymi i unijnymi.</li> <li>→ termin realizacji projektu mieści się w ramach czasowych działania</li> <li>→ wnioskowana kwota oraz wielkość kosztów kwalifikowalnych nie przekraczają limitów obowiązujących dla danego działania/typu projektu</li> <li>→ poprawność wypełnienia wniosku oraz spójność zapisów</li> <li>→ kompletność załączników i ich spójność z wnioskiem aplikacyjnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ wpływ projektu na zachowanie lub rozwój bioróżnorodności</li> <li>→ wpływ projektu na poprawę jakości stanu gatunków i/lub siedlisk</li> <li>→ znaczenie przyrodnicze obszaru objętego projektem</li> <li>→ wpływ projektu na zwiększenie świadomości społecznej w zakresie ochrony bioróżnorodności</li> <li>→ wpływ projektu na ograniczenie antropopresji</li> <li>→ kompleksowość projektu</li> </ul>

Źródło: Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014–2020, Załącznik nr 3. Kryteria Wyboru Projektów, 2017; Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 3 Kryteria wyboru projektów dla poszczególnych osi priorytetowych, działań i poddziałań, wersja obowiązująca od 04.05.2017, 2017; Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 3 Kryteria wyboru projektów dla poszczególnych osi priorytetowych, działań i poddziałań, wersja 9.0, 2017.

Powiązanie kryteriów z danym priorytetem, działaniem i programem w strukturze funduszy europejskich rodzi ponadto konsekwencje w postaci przyjęcia różnych kryteriów oceny dla projektów o zbliżonym zakresie, a realizowanych na podstawie innych programów (projekt z zakresu ochrony środowiska, mający na celu obniżenie poziomu niskiej emisji, realizowany w ramach jednego z regionalnych programów operacyjnych i projekt o podobnych parametrach, a realizowany w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko będą oceniane na podstawie innych kryteriów).

Wyzwaniem w ocenie projektu kryteriami sukcesu jest również fakt, że część kryteriów oceny merytorycznej zawiera pewne założenia możliwe do zweryfikowania dopiero w perspektywie średnio i długoterminowej, wykraczającej poza okres realizacji projektu (np. kryterium wpływu projektu na redukcje emisji CO<sub>2</sub>, podniesienie świadomości ekologicznej, utrzymanie efektów projektu). Kryteria te realizują wspomniane postulaty badaczy

o konieczności zróżnicowania oceny w czasie – zgodnie z założeniem, że niektóre efekty realizacji są możliwe do zaobserwowania dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym (Turner 1994; Shenhar i in. 2001). Kompleksowa ocena sukcesu projektu może zatem wymagać przyjęcia kryteriów, które analizowane będą w okresie trwałości przedsięwzięcia (do 5 lat po jego realizacji), co może stanowić trudność dla beneficjentów w procesie uczenia się organizacji, a także w określeniu krytycznych czynników sukcesu bezpośrednio po zakończeniu realizacji projektu.

Ostatnim zidentyfikowanym wyzwaniem w kontekście badania sukcesu projektów europejskich, przy wykorzystaniu kryteriów z procesu oceny, jest ryzyko osiągnięcia pozornego sukcesu projektu. Zespół projektowy na etapie określania założeń projektu może mieć tendencje do nadmiernego dostosowywania zakresu, działań i celów projektu do wyznaczonych kryteriów oceny i w konsekwencji kryteriów sukcesu. Rodzi to ryzyko pominięcia w procesie planowania przedsięwzięcia rzeczywistych, specyficznych potrzeb organizacji i interesariuszy na rzecz spełnienia w najwyższym stopniu kryteriów oceny decydujących o dofinansowaniu. Wyzwanie stanowić będzie wypracowanie kompromisu pomiędzy potrzebami projektowymi a kryteriami oceny warunkującymi uzyskanie finansowania.

### Podsumowanie

W artykule ukazano złożoność zagadnienia kryteriów oceny sukcesu projektów. Zaprezentowano ewolucję pojęcia na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat, prezentując wysoki stopień zróżnicowania w literaturze przedmiotu, brak konsensusu badaczy co do definicji kryteriów oceny oraz współcześnie równorzędne występowanie trzech głównych nurtów w badaniach nad kryteriami oceny sukcesu projektów. Przedstawione koncepcje oddają wieloaspektowość tematu: kryteria oceny mogą być definiowane za pomocą trzech podstawowych parametrów lub też uwzględniać szereg czynników, odnosić się do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznej specyfiki organizacji, czy wreszcie być uwarunkowane momentem prowadzenia pomiaru. Zaprezentowane wnioski badaczy stanowią istotne źródło wiedzy przy opracowywaniu kryteriów oceny dla projektów europejskich z zakresu ochrony środowiska. W artykule przedstawiono możliwe do wykorzystania kryteria oceny sukcesu uwzględniające specyfikę projektów realizowanych ze środków Unii Europejskiej. Stwierdzono, że zaproponowane w artykule kryteria formalne i merytoryczne, mogące służyć do oceny sukcesu projektu, najlepiej wpisują się w omówione postulaty badaczy zagadnienia sukcesu projektów. Umożliwiają one zarówno ocenę pod kątem spełniania podstawowych parametrów: czas, budżet i jakość, poprzez wykorzystanie kryteriów oceny formalnej projektu, jak również uwzględnienie potrzeb interesariuszy poprzez kryteria eksperckiej oceny merytorycznej.

Kryteria merytoryczne umożliwiają ponadto uwzględnienie w kryteriach sukcesu elementów, których realizacja jest odroczone w czasie, nie łączy się bezpośrednio z momentem zakończenia projektu, jak osiągnięcie celów rozwojowych, czy też pozytywny stosunek interesariuszy do zaproponowanego produktu. Jednocześnie definicja kryteriów oceny sukcesu dla projektów europejskich z zakresu ochrony środowiska na podstawie kryteriów formalnych i merytorycznych niesie za sobą dużo wyzwań rzutujących na możliwość uzyskania odpowiedzi na pytanie, jak z sukcesem zrealizować projekt.

W konsekwencji należy stwierdzić, że nie ma jednych, uniwersalnych kryteriów pomiaru sukcesu projektów europejskich dotyczących ochrony środowiska. Każdorazowo decyzję o wykorzystaniu kryteriów oceny formalnej i merytorycznej jako kryteriów oceny sukcesu projektu europejskiego realizowanego w obszarze ochrony środowiska poprzedzić powinna wnikliwa analiza uwzględniająca zakres projektu, jego interesariuszy, cele krótko- i długoterminowe przedsięwzięcia oraz specyfikę organizacji będącej wnioskodawcą. Kluczowa jest także świadomość opisanych w artykule wyzwań i ograniczeń, co pozwoli na dobór najważniejszych kryteriów oceny sukcesu dla danego projektu, co z kolei jest podstawą zdefiniowania czynników sukcesu i jego osiągnięcie w realizacji projektu europejskiego dotyczącego ochrony środowiska.

### Literatura

- Atkinson, R. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* t. 17, z. 6, s. 337–342.
- Cooke-Davies, T. 2002. The „real” project success factors. *International Journal of Project Management* t. 20, z. 3, s. 185–190.
- Davis, K. 2014. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management* t. 32, z. 2, s. 189–201.
- Fundusze Europejskie w Polsce, 2014. Biuletyn Informacyjny, nr 34. [Online] Dostępne w: [https://www.funduszeuropejskie.20072013.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/MiR\\_34\\_2014\\_eBook\\_300614.pdf](https://www.funduszeuropejskie.20072013.gov.pl/dzialaniapromocyjne/Documents/MiR_34_2014_eBook_300614.pdf) [Dostęp: 10.05.2017].
- Ika, L. 2009. Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal* t. 40, z. 4, s. 6–19.
- Kerzner, H. 2005. *Advanced Project Management*. Wyd. 1. Gliwice: Wydawnictwo Helion, s. 49.
- Lim, C.S. i Zain Mohamed, M. 1999. Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management* t. 17, z. 4, s. 243–248.
- Łada, M. i Kozarkiewicz, A. 2007. *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Wyd. 1. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 6–9.
- McLeod i in. 2012 – McLeod, L., Doolin, B. i MacDonell, S.G., 2012. A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal* t. 43, z. 5, s. 68–86.
- Müller, R. i Turner, R. 2007. The influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Projects. *European Management Journal* t. 25, z. 4, s. 298–309.
- Müller, R. i Jugdev, K. 2012. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business* t. 5, z. 4, s. 757–775.
- Packendorff, J. 1995. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management* t. 11, z. 4, s. 319–333.
- Padalkar M., Gopinath S., 2016. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management* t. 34, z. 7, s. 1305–1321.
- Papke-Shields i in. 2010 – Papke-Shields, K.E., Beise, C. i Quan, J. 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success. *International Journal of Project Management* t. 28, z. 7, s. 650–662.
- Raport końcowy – Podsumowanie efektów wdrażania projektów w sektorze środowiska w priorytetach I - V POIiŚ 2007–2013 (wrzesień 2015 r.). [Online] Dostępne w: <https://www.pois.2007-2013.gov.pl/ANALIZYRAPORTYPODSUMOWANIA/Strony/default.aspx?zakladka=3> [Dostęp: 27.06.2017].
- Shenhar i in. 2001 – Shenhar A.J., Levy O., Dvir D., 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning* t. 34, z. 6, s. 699–725.
- Spalek, S. 2004. *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Wyd. 1. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014–2020, Załącznik nr 3. Kryteria Wyboru Projektów, 2017.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 3 Kryteria wyboru projektów dla poszczególnych osi priorytetowych, działań i poddziałań, wersja obowiązująca od 04.05.2017, 2017.
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 3 Kryteria wyboru projektów dla poszczególnych osi priorytetowych, działań i poddziałań, wersja 9.0, 2017.
- Trocki, M. red. 2015. Zarządzanie projektem europejskim. Wyd. 1. Warszawa: Wydawnictwo PWN, s. 212.
- Turner, R. 1994. Project management future developments for the short and medium term. *International Journal of Project Management* t. 12, z. 1, s. 3–4.
- Wateridge, J. 1995. IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management* t. 13, z. 3, s. 169–172.
- Westerveld, E. 2003. The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management* t. 21, z. 6, s. 411–418.
- De Wit, A. 1988. Measurement of project success. *International Journal of Project Management* t. 6, z. 3, s. 164–170.