

# EVALUAREA PROIECTELOR



**TIPURI DE  
EVALUĂRI**

**STRUCTURA  
UNEI  
PROPUNERI  
DE PROIECT**

**OBIECTIVELE**

**CONTEXTUL**



**PLANUL  
ACTIVITĂȚILOR**

**MANGEMENTUL**

**RESURSELE**

**REZULTATELE**

# TIPURI DE EVALUĂRI

În Managementul Proiectelor, se folosește un jargon din ce în ce mai stufos. Dacă adăugăm și traduceri făcute de instituțiile care finanțează proiecte de miliarde de euro, confuziile cresc amețitor.

Cu același cuvânt "evaluare" sunt denumite o serie de acțiuni diferite:

- Evaluarea ex ante
- Evaluarea de proiecte
- Evaluarea și monitorizarea proiectelor
- Evaluarea finală a unui proiect
- Evaluarea ex post sau de impact

Evaluarea Ex-ante

**1**

Evaluarea de proiecte

**2**

Evaluarea și monitorizarea

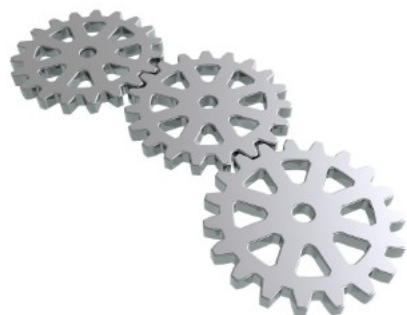
**3**

Evaluarea finală

**4**

Evaluarea ex post de impact

**5**



## 1 Evaluarea Ex-ante

Este un proces de analiză în vederea stabilirii oportunității de finanțare a unor proiecte/programe, pe termen mediu și lung.

Este ceea ce Comisia Europeană urmărește prin sintagma "programare".

În mediul **business**, reprezintă aliniera cu strategia.

*Cu totul altceva înseamnă programarea activităților.*

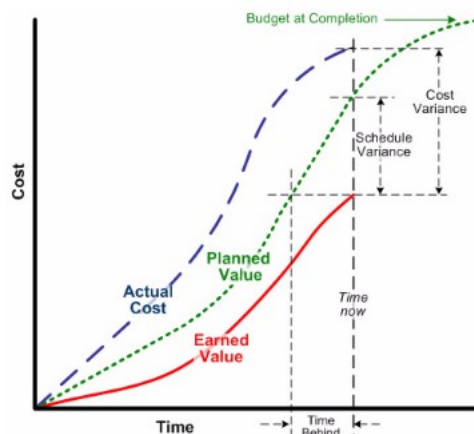
## 2 Evaluarea de proiecte



Este un proces de stabilire a adecvării unui proiect la cerințele specifice unui program de finanțare. Evaluarea proiectelor se face în conformitate cu o grilă de evaluare promovată în mod transparent, de către o comisie externă, care să asigure echitabilitatea și imparțialitatea.

În **business** e puțin altfel. Acolo se urmărește profitul. Dacă sunt propuse mai multe proiecte, se alege cel mai profitabil. Pentru asta, există anumiți indicatori, care au și rolul de filtrare a numeroaselor propuneri.

Acești indicatori de profitabilitate/rentabilitate a investiției, sunt în principal NPV (net present value) și IRR (internal rate of rentability).



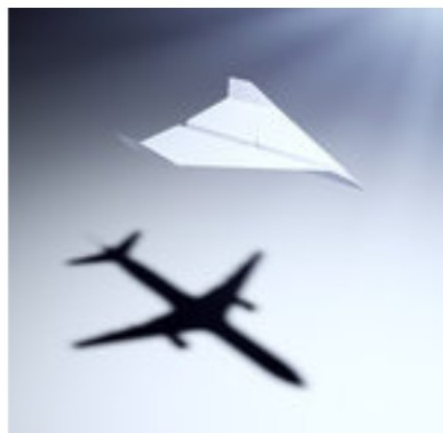
### 3 Evaluarea și monitorizarea proiectelor

(se mai numește și evaluare formativă)

Vizează progresul implementării proiectului. În mediul bugetar, uneori se cunoaște sub denumirea de curbă S.

În **business** se numește Monitorizare și Control.

Monitorizarea ne spune cum stăm cu viteza de implementare a activităților dintr-un proiect, dar și cu nivelul costurilor, în raport cu ceea ce s-a planificat. În urma acestui raport, se impun decizii de Control. Ordinea Monitorizare-Control este esențială.



## 4 Evaluarea finală

Evaluarea finală este o apreciere a modului în care a fost implementat proiectul, a îndeplinirii obiectivelor și realizării rezultatelor preconizate.

În esență, se urmărește dacă proiectul a fost realizat în timp și în costurile planificate.

Pentru proiectele complexe se evaluează și respectarea unor limite de riscuri, anume dacă implementarea a rămas în gradul de risc planificat.



# OBIECTIVELE

Scopul și obiectivele proiectului (obiectivele generale și specifice/operationale): definirea coerentă a obiectivelor în concordanță cu strategia organizației și cu prioritățile Programului care asigură finanțarea.

În **business**, "scope" reprezintă sfera de cuprindere a proiectului, adică totalitatea activităților ce vor fi desfășurate în cadrul proiectului. Documentul esențial este WBS.

Se face adesea greșeala traducerii din engleză a "scope" cu scop.



# CONTEXTUL

---

Contextul, necesitatea, grup (grupurile țintă, stakeholderi) și beneficiarii proiectului: este necesară o argumentare clară a necesității implementării proiectului și a justificării faptului că proiectul propus răspunde atât nevoilor țintă din proiect cât și obiectivelor și/sau priorităților finanțatorului.

Unul dintre instrumentele care pot fi folosite ca document în această etapă este analiza SWOT.

# PLANUL --- ACTIVITĂȚILOR

Planul de activități necesare atingerii obiectivelor: planul de activități trebuie să cuprindă o descriere detaliată a fiecăreia, astfel încât să se poată urmări implementarea proiectului și să poată fi luate măsurile necesare de redresare, dacă este cazul.

Tehnic, se face așa: după ce am primit acceptul tuturor activităților, adică după ce documentul WBS este aprobat de sponsor și client, trecem la relaționarea activităților.

Vom avea de la prima activitate la ultima, un drum critic, pe care orice întârziere, va duce la întârzierea proiectului.

Vom avea și activități necritice care pot întârzia, într-o anumită marjă, fără ca proiectul să întârzie. Prin urmare putem prioritiza, ceea ce este esențial.

Ne pot ajuta o sumedenie de softuri, dar cele cu adevărat utile sunt MS Project și Primavera. Se mai folosește diagrama Gantt, de mână sau excel. E cam neproductiv însă.

# REZULTATELE

---

Rezultatele preconizate, tangibile și intangibile: rezultatele trebuie însoțite de indicatori, clari și bine definiți, de măsurare a realizării acestora, și trebuie să decurgă logic din obiectivele proiectului.

Uneori rezultatele sunt secundare obiectivelor principale pentru care proiectul se finanțează. Alteori, rezultatele sunt chiar mai importante decât obiectivele.

Ex: finanțatorul Comisia Europeană este mai interesată de crearea de locuri de muncă și dezvoltarea zonei, decât de obiectivele celui care cere finanțare, care este interesat să obțină un beneficiu pentru el.

Ex: obiectiv - pensiune cu 7 camere

rezultat - 3 locuri noi de muncă create și impozite locale

# RESURSELE

---

Resursele necesare pentru desfășurarea proiectului, dintre care cele de care dispune solicitantul și/sau parteneriatul, precum și achizițiile prevăzute de bunuri, servicii și lucrări necesare pentru implementarea proiectului: bugetul proiectului este cea mai importantă sursă de informare cu privire la resursele necesare, iar acesta trebuie să fie însoțit de o descriere a oportunităților tuturor costurilor.

În **business**, bugetul contează foarte mult ca structură. Sponsorul, cel care oferă banii, vrea să vadă un buget realist, bine structurat, pentru a avea încredere în cel care implementează.

Liniile generale ale bugetului sunt: pe activități, la care se adaugă overheads (cheltuieli fixe), apoi o marjă de risc. Acesta este baseline. E bine să se adauge o rezervă peste, pentru erorile de management. Fiecare linie de buget detaliată pe resursa folosită: echipament, muncă, sau contractare externă.

# MANAGEMENTUL

---

Managementul proiectului (echipa de management, responsabilitățile acesteia și metodele specifice utilizate): cei mai mulți finanțatori cer ca CV-urile membrilor echipei de proiect să fie anexate pentru a se putea evalua capacitatea acesteia de a implementa proiectul în bune condiții.

În **business**, echipa de management poate să fie externă (contractuală).

Plata lor, în funcție de negocieri, se poate face fie orar, pe timesheet, fie la finalizare, de tipul success fee, fie o combinație între cele două.