

Controlul proiectului Ansamblul de etape de control, de *monitorizare, raportare și evaluare*, urmărind evoluția proiectului după ciclul de viață este următoarea:

FAZA CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI

Conținutul CONTROLULUI PROIECTULUI

DEMARAREA PROIECTULUI

Identificare și pregătire

O "evaluare prospectivă" bazată pe "lecțiile" anterioare permite găsirea unor puncte de legătură între ce s-a mai făcut și ce urmează să se facă. Măsurarea "evaluabilității" arată dacă proiectul este capabil să producă rezultate ce se pot măsura.

DESFĂȘURAREA PROIECTULUI

Proiectarea și planificarea proiectului

Efectuarea unei "Analize diagnostic" și a unei "Evaluări a beneficiilor" permite identificarea modului în care diferite persoane sau grupuri vor participa activ la proiect.

Implementarea proiectului

Studiile "Intrări - Ieșiri" oferă informații de tip "reacție" referitoare la modul în care rezultatele vor fi folosite. Întârzierile, depășirea de costuri sau alte probleme pot fi depistate rapid. Analiza diagnostic poate oferi și soluții pentru astfel de cazuri.

Evaluarea implementării proiectului

"Rapoartele secvențiale" ale proiectului arată abaterile în diferite faze și permit corectarea acestora. Includerea în rapoarte a analizei "cost-eficiență" permite câștigarea de experiență pentru viitor.

Managementul operațional al proiectului

"Evaluarea sustenabilității" monitorizează factorii ce afectează posibilitatea proiectului de a continua să ofere serviciile/produsele stabilite.

ÎNCHEIEREA PROIECTULUI

Identificarea unui proiect nou

Evaluarea "Impact" sau "Sumativă" măsoară cât de bine a atins proiectul obiectivele prestabilite, prin rezultate.

Tipologia monitorizării proiectelor

TIPUL	SCOPUL	MOMENTE DE TIMP
Monitorizarea performanțelor	Monitorizează modul în care au fost folosite 'intrările' și modul în care s-au realizat 'ieșirile'. Identifică întârzierile și problemele.	Rapoarte lunare sau trimestriale pe perioada de implementare a proiectului.
Monitorizarea financiară	Monitorizează corecta folosire a fondurilor financiare, fluxul de numerar intern și nivelul de eficiență.	Săptămânal sau lunar, trimestrial și anual.
Studiile diagnostic	Ajută la înțelegerea ,motivelor pentru care au apărut probleme legate de implementare/ sustenabilitate Oferă soluții.	Perioadă de urmărire post finalizare proiect a problemelor apărute la monitorizarea performanțelor.
Măsurarea la termene intermediare a performanțelor proiectului	Măsurarea progresului general al proiectului cu scopul identificării aspectelor cheie ce obligă la efectuarea unor schimbări.	În mijlocul fazei de implementare.
Raportul final și Auditul proiectului	Se masoara performanțele de implementare a proiectului	La sfârșitul proiectului.
Monitorizarea de întreținere și sustenabilitate	Măsoară capacitatea proiectului de a continua să ofere serviciile/produsele dorite pe întreaga viață economică a proiectului.	După ce proiectul este operațional, studiile se pot derula periodic sau în anumite momente de timp.

Evaluarea proiectului

este percepută, de obicei, ca fiind printre ultimele faze ale ciclului de viață al unui proiect, incluzând:

- evaluarea contractorului cu privire la realizarea sarcinilor asumate;
- identificarea experiențelor bune pentru folosirea lor în viitor;
- identificarea resurselor necesare în viitor (cantitate și/sau calitate);
- identificarea cerințelor pentru proiecte viitoare.

Cine face evaluarea și Ce trebuie evaluat ?

În general se face de către o *entitate independentă*. Aceasta este o activitate tipică de consultanță.

Evaluarea nu este un audit (care să poată fi făcut separat).

Se identifică dacă obiectivele prestabilite au fost atinse și în ce măsură. Trebuie să se bazeze pe ținte foarte precise

Rolul și utilitatea evaluării constau, în principal, în următoarele:

- permite să verifichi dacă obiectivele proiectului s-au îndeplinit;
- câștigi experiență legat de ce a fost bine și ce a fost rău;
- poți afla dacă existau căi mai bune de proiectare și realizare a proiectului;
- este posibil să identifice problemele nerezolvate ce pot face obiectul de abordare al unui nou proiect (sau ciclu);
- se poate constitui baza de rezolvare a oricărui conflict ce poate apărea între ofertant și contractant.

Principalele etape ale evaluării sunt:

- Identificarea obiectivelor și a indicatorilor pentru efectele dorite
- Înregistrarea și măsurarea rezultatelor obținute
- Aprecierea gradului de îndeplinire a obiectivelor de către rezultatele directe
- Stabilirea abaterilor rezultatelor față de obiective și, eventual, formularea unor măsuri de corecție imediate
- Identificarea rezultatelor indirecte (adiționale - efect de antrenare)
- Analiza efectelor indirecte

Măsurarea exactă a modului de desfășurare a proiectului conduce la identificarea abaterilor față de reperele stabilite prin plan ceea ce permite determinarea momentului când proiectul va fi finalizat.

Pe lângă performanțe, cost și programare în timp se are în vedere și modul de asigurare a calității și preluare a riscurilor proiectului, recomandarea generală fiind aceea de a respecta cât mai exact prescripțiile făcute încă din *etapa* de planificare.

Măsuri de evaluare a performanței programului

MĂSURI	SCOP	EXEMPLE
EFICIENȚĂ intrări/ieșiri	Copară rezultatele cu eforturile cunoscute în bani	Valoarea net actualizată
Efectivitatea rezultate/obiective	Se compară rezultatele obținute cu obiectivele prestabilite	Valoarea nou creată
Economia cost prezent/cost planificat	Măsoară modul în care s-au eliminat pierderile în timpul derulării proiectului	Costurile efective raportate la bugetul prestabilit
Susținerea resurse interne/total resurse	Măsoară rolul catalitic (stimulator) al politicilor în organizație	Contribuția organizației raportată la necesarul total de resurse
Participarea rezultate/total beneficiari	Identifică realizările ce au impact social	Numărul beneficiarilor efectivi raportat la numărul total de beneficiari potențiali
Țintirea grup țintit/grup servit	Identifică gradul de țintire	
Disponibilitatea	Nivelul de calitate al serviciilor oferite	
Capabilitatea (de funcționare)	Măsoară nivelul de cunoștințe al organizației țintite	%
Suficiența	Măsoară oferta față de nevoie	%
Acceptabilitatea	Măsoară oferta față de preferința organizațiilor	%

Raportarea proiectului

În etapa de demarare și cea de planificare se întocmește o documentație a proiectului a cărei primă rațiune este de a constitui un sprijin pentru adoptarea deciziilor manageriale și asigurarea informațiilor pentru înregistrarea unui istoric al organizației.

Pe parcursul desfășurării proiectului și controlului acesteia se face simțită nevoia informării membrilor echipei proiectului, al beneficiarilor lui și al altor factori interesați, ca și a managerilor, cu privire la această evoluție. Rezolvarea acestei cerințe rezidă în elaborarea de rapoarte care, în general, sunt fie *rapoarte externe*, întocmite pentru beneficiari și alți factori din mediul extern al proiectului, fie *rapoarte interne*, adresate membrilor echipei, managerului de program, managerilor organizației pentru care este conceput proiectul ca și altor factori interesați din mediul intern.

O structură generică a unui *raport al proiectului* este prezentată în continuare:

Titlul proiectului:	Data de intrare:
Titlul raportului:	
Scopul raportului:	Responsabilități:
Criterii pentru întocmirea (existența) raportului:	
Distribuția raportului: Intern: Extern:	
Frecvența distribuției: <input type="checkbox"/> săptămânal, <input type="checkbox"/> lunar, <input type="checkbox"/> annual, <input type="checkbox"/> trimestrial, <input type="checkbox"/> altă specificație.	
Informații conținute: (sumar)	
Prezentarea informațiilor: (prezentare de detaliu, format)	

Ordinea în care se întocmește un raport al proiectului este următoarea:

- Stabilirea informațiilor ce trebuie incluse în raport (sumar)
- Formatarea informațiilor (modul de prezentare a informațiilor și prezentarea de detaliu)
- Stabilirea frecvenței raportărilor
- Cine primește raportul
- Scopul raportului – asigurarea criteriilor de alegere, găsire și înregistrare a informațiilor.

La pregătirea rapoartelor contribuie metode și instrumente de management a proiectelor ce vor fi prezentate ulterior și pot fi realizate:

- ✓ de membrii echipei pentru managerul de proiect;
- ✓ de managerul de proiect pentru managerul de program;
- ✓ de managerul de program pentru beneficiari, managementul superior și alți factori interesați (stackholders).

Ca **tipologie a rapoartelor**, se pot lua în considerare categorii de informații incluse:

- situația costurilor, situația programării, situația asigurării performanței tehnice;
- rapoarte de desfășurare integrată a proiectelor;
- rapoarte asupra abaterilor;
- rapoarte asupra tendințelor de evoluție;
- rapoarte excepționale;
- rapoarte periodice după rezultate parțiale.

Rolul rapoartelor este de a pune în evidență stadiul desfășurării proiectului și înregistrarea progreselor programului numai pe perioada de desfășurare.

De cele mai multe ori se poate apela la o formă sintetică de prezentare a raportului care să dea o imagine de ansamblu asupra proiectului, subliniind situația informării după repere semnificative, situația costurilor, a respectării programării în timp și situația problemelor majore ale proiectului.

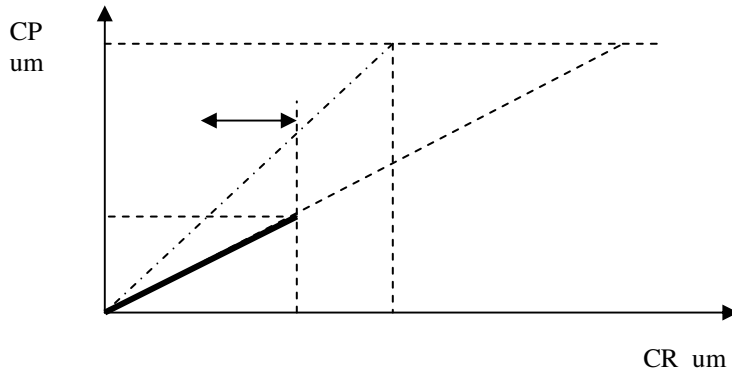
Analiza abaterilor

Se referă la:

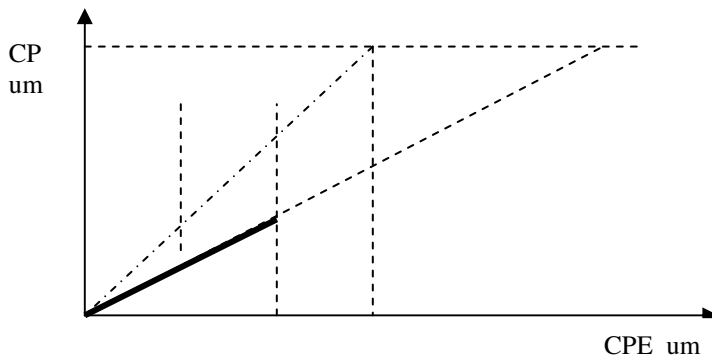
- abateri ale scopurilor
- abateri ale resurselor
- abateri ale programării în timp

Exemplificare:

Indice de performanță a costului – CP / CR



Indice de performanță a eșalonării costului



Integrarea analizei
încadrării în costurile
planificate cu analiza
eșalonării în timp

IPEC 1.0

Probleme cu costurile	Costuri și eșalonare convenabile
Probleme cu costurile și eșalonarea	Probleme de eșalonare

1.0
IPC