

<https://doi.org/10.52326/csd2023.29>

EVALUATION SERVICES AS AN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

SERVICIILE DE EVALUARE CA ACTIVITATE DE ANTREPRENORAT

Violeta Bulat¹, Sergiu Baciu², PhD. hab.

¹German International Cooperation Agency (GIZ) Chisinau, Republic of Moldova

²National Agency for Quality Assurance in Education and Training, Republic of Moldova

Abstract. Evaluation is a discipline, a field and a business opportunity. For potential evaluators, evaluation can be a full-time or part-time job. Running its own business is as exciting and challenging job. Developing passion into a successful business requires a lot of effort, perseverance and capacity to multitask, and the results can be truly inspiring. This research answers the question: How do I create an evaluation plan? What are the legal forms of evaluation work? Why do I need a business plan in this field of activity?

Keywords: *evaluation as a business, business plan, legal form, project evaluation.*

Rezumat. Evaluarea este o disciplină, un domeniu și o posibilitate de a începe o afacere. Evaluarea poate fi, o activitate cu normă întreagă sau cu jumătate de normă. A conduce propria afacere este pe cât de incitantă, pe atât de plină de satisfacții. Transpunerea pasiunii într-o afacere de succes necesită multă muncă, rezistență și capacitatea de a face mai multe lucruri în același timp, dar rezultatele pot fi cu adevărat valoroase. Această cercetare răspunde la întrebarea: Cum cream un plan de evaluare? Care sunt formele legale de activitate în domeniul evaluării? Pentru ce avem nevoie de un business plan în acest domeniu de activitate?

Cuvinte cheie: *evaluarea ca afacere, business plan, forma juridică, evaluarea proiectelor.*

Serviciile de evaluare pot deveni o afacere? Dacă inițiez o afacere în domeniul serviciilor de evaluare pot avea succes? Voi avea clienți? Voi avea profit? Ce trebuie să întreprind pentru a iniția o afacere în domeniul serviciilor de evaluare? Care sunt riscurile? Sunt câteva întrebări pe care ar trebui să și le pună oricine intenționează să întemeieze o afacere în domeniul evaluării proiectelor de investiție, instituțiilor/companiilor etc. Cu certitudine, evaluarea poate deveni o activitate de antreprenoriat profitabilă!

În acest context, este necesar de a stabili clar sistemul de competențe necesare antreprenorului, factorii care determină succesul, riscurile posibile, prevederile cadrului legal, algoritmul de inițiere, management și dezvoltare etc. În contextul acestor aspecte, venim în continuare cu câteva reflecții în favoarea ideii că activitatea de evaluare poate deveni activitate de antreprenoriat, care să aducă profit antreprenorului și plusvaloare pentru instituțiile/companiile care solicită aceste servicii.

Vom prezenta în continuare câteva recomandări utile, bazate pe bune practici însușite/ trăite de către autorii acestui articol, care pot deveni repere utile pentru un demers de conceptualizare a unei afaceri în domeniul serviciilor de evaluare.

1. **Strategia de marketing.** Pentru început este important să subliniem că oricare afacere are nevoie de o **strategie de marketing**. Marketingul poate contribui la creșterea probabilității ca clienții să apeleze la serviciile prestate. Tipul de marketing pe care îl aplică evaluatorii depinde de modul în care este definit grupul țintă de clienți.
2. **Competențele evaluatorului.** Deseori, evaluatorii nu necesită a fi experți în domeniile de conținut ale programelor, proiectelor sau instituțiilor pe care le vor evalua, dar trebuie să aibă cunoștințe practice în aceste domenii și să fie un bun expert în aplicarea metodologiei de evaluare. În cazul în care evaluatorul are puține cunoștințe sau experiență în ceea ce

privește problemele sau programele de educație, cei care gestionează finanțarea unor astfel de programe nu ar trebui să fie considerați potențiali clienți. Cu toate acestea, în cazul în care o persoană are cunoștințe de matematică, precum și cunoștințe despre eforturile de extindere a participării în domeniul științei, atunci grupul țintă de clienți ar putea include programe de diversificare a forței de muncă din domeniul științific, chiar dacă evaluatorul nu are cunoștințe aprofundate în domeniul specific al științei, tehnologiei, ingineriei și matematicii (STEM) care face obiectul evaluării. Este cert că cunoștințele privind domeniul de studiu sunt importante, la fel ca și cunoștințele despre nevoile comunităților și culturile în care se implementează programul sau proiectul și unde se va face evaluarea. Adesea, cunoștințele privind comunitatea și cultura nu pot fi generalizate [1]. Un evaluator care este bine pregătit și obișnuit să lucreze cu o anumită comunitate, s-ar putea să nu fie neapărat pregătit de a lucra cu o altă comunitate. În funcție de profilul profesional și de competențele personale, evaluatorul trebuie să determine posibilele grupuri țintă de clienți. Iar planul de marketing trebuie să se bazeze pe grupul țintă de clienți.

Cu toate acestea, există câteva lucruri pe care orice evaluator care începe o afacere sau lucrează ca evaluator independent ar trebui să le facă. Primul este de a se "face cunoscut" ca evaluator. Faptul de a fi activ poate ajuta evaluatorii relativ noi să devină cunoscuți de alți evaluatori. Aceasta este o modalitate valoroasă pentru noii evaluatori de a obține contacte sau chiar clienți. Există cazuri când din anumite circumstanțe unii evaluatori sunt nevoiți să refuze potențiali clienți, iar în asemenea cazuri li se cer adesea recomandări pentru alți evaluatori. Dacă aceștia fac recomandări, de obicei este vorba de cineva a cărui activitate o cunosc. Crearea de rețele poate contribui la reducerea izolării.

A fi activ în asociațiile profesionale este o altă modalitate de a comercializa o afacere de evaluare. Există diferite asociații în domeniul evaluării care oferă posibilități de afirmare profesională și schimb de informații între evaluatori. Prin publicarea unor articole, materiale științifice care ar putea fi de interes pentru potențialii clienți, evaluatorii pot să-și facă cunoscut numele și să ofere potențialilor clienți informații care le vor fi utile. Aceste articole orientate către clienți ar putea include lecții învățate din activitatea anterioară desfășurată în domeniul de activitate, modalități prin care potențialii clienți pot utiliza rezultatele evaluării sau chiar drepturile și responsabilitățile în calitate de clienți ai evaluării.

3. Managementul riscurilor. Odată ce o afacere în domeniul evaluării este lansată, există costuri inițiale dar și anumite riscuri. Chiar și atunci când există clienți și proiecte, pot exista perioade când nu sunt solicitări de evaluare. În lipsa altor surse de sprijin financiar, pentru mulți evaluatori care încep această activitate poate fi frustrant. Din acest motiv, se recomandă ca evaluatorii aflați la început de drum să își păstreze locul de muncă salariat sau să lucreze cu jumătate de normă până când există o bază de clienți și un venit adecvat.

Într-o afacere în domeniul evaluării, există momente în care este foarte mult de lucru, iar alteleori mai puțin. Atunci când volumul de muncă este foarte mare și când veniturile sunt mari, este important să se economisească fonduri pentru perioade fără venituri. De asemenea, este important să se monitorizeze datele de finalizare a proiectelor de evaluare, astfel încât să nu se termine toate proiectele în același timp. Având termene de finalizare etapizate, înseamnă că în momentul în care unul sau mai multe proiecte se termină, vor exista încă surse financiare, până când vor începe noi proiecte.

Evaluatorii trebuie să înțeleagă că "timpul costă bani". De exemplu, efectuarea unei evaluări pro bono - adică efectuarea unei evaluări fără costuri pentru client - poate fi valoroasă. Cu toate acestea, înainte de a face o evaluare pro bono, este important să se determine cantitatea aproximativă de timp care urmează să fie donată și impactul pe care aceasta îl poate avea asupra rezultatului final al afacerii. Timpul profesional neplătit poate fi, de asemenea, o problemă atunci când o evaluare este concepută "la cerere". Conceperea "la cerere" înseamnă că un document, în acest caz metodologia de evaluare, este prezentată detaliat în speranța că va fi acceptată spre finanțare. Adesea, un evaluator concepe o metodologie de evaluare cu înțelegerea că, dacă propunerea este acceptată evaluatorul va efectua evaluarea. În cazul în care propunerea nu pare a fi competitivă, timpul petrecut de evaluator pentru elaborarea metodologiei de evaluare nu va conduce la încheierea unui contract. În aceste

cazuri, este util ca evaluatorii să determine dacă propunerea lor va fi competitivă. Uneori, efortul depus s-ar putea să nu merite timpul neplătit necesare pentru elaborarea și prezentarea unui dosar de evaluare.

Cei care nu sunt familiarizați cu evaluările pe cont propriu pot crede că la finalizarea contractului se trimite o factură către client și apoi evaluatorul este plătit. De foarte multe ori, lucrurile nu stau chiar așa. Uneori există momente în care plățile nu sunt primite în timp util, sau poate chiar deloc. Dacă evaluatorul la începutul carierei sale s-ar ciocni cu astfel de situații s-ar putea ca afacerea în scurt timp să eșueze. Motivele de întârziere a plăților ar putea fi diverse. Veronica G. Thomas, în cartea *evaluation in today's world* menționează că unii clienți sunt "plătitori înceți", lăsând să treacă luni întregi până când o factură este plătită. Alteori, problema este dată de complexitatea sistemului financiar al clientului. Este posibil să existe formulare care nu au fost prezentate, facturi în format greșit sau aprobări de la administratorii superiori care nu au fost obținute [7]. În acest context apare întrebarea "ce le datorează evaluatorii instituției care i-au angajat, dar care nu i-au plătit pentru munca lor?". Unii ar putea spune că, la fel ca în cazul altor profesioniști, cum ar fi avocații și contabilii, dacă munca nu este plătită, atunci evaluatorul încetează să mai lucreze la acea evaluare. Alții ar putea spune că, la fel cum medicii continuă să trateze un pacient indiferent dacă sunt plătiți sau nu, evaluatorul ar trebui să își finalizeze evaluarea. Decizia este complicată de gravitatea impactului neplății asupra finanțelor și securității financiare a evaluatorului. Indiferent de motiv, pe toată perioada procesului de evaluare este important să se discute cu clientul și să fie stabilit termenul de achitare a plății.

4. Forme de prestare a serviciilor de evaluare. O primă decizie pe care evaluatorii trebuie să o ia este aceea de a stabili sub ce entitate economică vor lucra. Este important de reținut că evaluatorii nu sunt nici avocați, nici contabili. Evaluatorii nu ar trebui să se decidă asupra entității juridice fără a se consulta cu un avocat cu privire la posibilele consecințe legale și cu un contabil cu privire la posibilele consecințe fiscale.

În context, evaluatorul poate decide una dintre cele mai potrivite soluții de mai jos:

- *Angajat* - în cazul în care un evaluator este un evaluator cu normă întreagă pentru o universitate, o organizație sau altă entitate, atunci decizia a fost deja luată. În acest caz, evaluatorul este un angajat. Aceasta înseamnă că evaluatorul prestează servicii unui angajator care controlează ceea ce va fi făcut și cum va fi făcut. Angajatorul are dreptul de a controla detaliile privind modul în care sunt prestate serviciile.
- *Întreprinzător individual* - acesta este cel mai simplu mod de a începe o activitate în domeniul evaluărilor. Este o modalitate pentru o persoană fizică de a desfășura o afacere de una singură. Întreprinzătorului i se eliberează un cod fiscal pentru activitățile antreprenoriale, dar în rest ești o persoană fizică. O persoană poate să se înregistreze în calitate de întreprinzător individual doar o singură dată. Persoanele fizice trebuie să-și achite taxele cu promptitudine. Acesta este un aspect pe care trebuie să îl ia în considerare toți evaluatorii. În Republica Moldova impozitare întreprinzătorului individual este de 7% din venitul anual impozabil ce nu depășește suma de 31140 lei sau de 12% din venitul anual impozabil ce depășește suma de 31140 lei. Printre avantajele de a fi un întreprinzător individual se numără înregistrarea ușoară și ieftină și raportare fiscală simplificată. Defavoarea principală este că fondatorul poartă răspundere nelimitată pentru datoriile și obligațiile afacerii, iar activele sunt identice cu cele ale proprietarilor.
- *Partener într-un consorțiu* - un consorțiu este o asocierie de parteneri. Fiecare partener contribuie la evaluare cu expertiza, competențele și timpul său. Din punct de vedere legal, nu există nicio obligație de a avea un acord de parteneriat scris, dar dacă ne gândim la toate lucrurile care ar putea merge prost, ar fi foarte riscant să nu existe un document în scris care să stipuleze despre scopul colaborării, durata, remunerarea părților, dizolvarea parteneriatului, soluționarea conflictelor și așa mai departe. Documentul ar trebui să fie scris sau cel puțin revizuit de un avocat.
- *Societate cu răspundere limitată* (abreviată curent ca S.R.L. ori SRL) - este o formă legală de companie, care are o răspundere limitată în fața legii și față de proprietarii acesteia.

Este o formă hibridă de business având caracteristici atât ale unui parteneriat cât și ale unei corporații, fiind mai flexibilă decât alte forme de societăți comerciale și mai adecvată pentru un proprietar unic sau pentru un număr mic de membri. Aceasta tarifează 12% din profit și mai dispune de alte impozite în funcție de activitate (TVA, impozite pe salarii, accize etc.). Avantajele de a forma un SRL în domeniul evaluării sunt: proces ușor de înființat și administrat; flexibilitate pentru o mulțime de tipuri de activități de antreprenariat. Printre dezavantaje se numără obligativitatea de a duce evidența contabilă în partidă dublă și cerințe sporite de raportare către diferite agenții.

- *Organizația nonprofit* - evaluatorii pot lucra pentru o organizație non-profit, dar înființarea unei organizații non-profit proprii pentru a efectua evaluări nu este o opțiune deosebit de viabilă. Organizațiile nonprofit beneficiază de statutul de scutire de impozite din partea statului și trebuie să fie înființate pentru a desfășura anumite tipuri de activități caritabile, educaționale sau științifice. Este dificil dacă cineva înființează o mică afacere în domeniul de evaluare, iar aceasta să se califice cu statutul de organizație nonprofit.

Deci, conform pregătirii profesionale, evaluatorii urmează să stabilească ce entitate de afacere este mai potrivită dacă aleg să facă din activitatea de evaluare o afacere.

5. **Planificarea afacerii.** Următorul pas este de a dezvolta un **plan de afaceri**. Nu există un mod corect sau greșit de a scrie un plan de afaceri. Ceea ce este important este ca planul respectiv să răspundă nevoilor evaluatorului. Cele mai multe planuri de afaceri se încadrează într-una din cele două categorii întâlnite: tradițional sau de tip start-up simplificat.

- Planurile de afaceri tradiționale sunt mai răspândite, folosesc o structură standard și încurajează detalierea fiecărei secțiuni. Aceste planuri au tendința de a solicita mai multă muncă și pot avea mai multe pagini.
- Planurile de afaceri de tip start-up simplificat sunt mai puțin obișnuite, dar folosesc totuși o structură standard. Acestea se concentrează pe rezumarea doar a celor mai importante puncte ale elementelor cheie din planul de afaceri. Realizarea lor poate dura până la o oră și, de obicei, au doar o pagină.

Planul de afaceri tradițional nu trebuie să respecte o structură exactă [4]. În schimb, se recomandă să fie utilizate secțiuni care sunt importante pentru afacere și nevoile evaluatorului. Planul de afaceri tradițional utilizează o combinație a secțiunilor de mai jos:

- **Rezumat:** Informația succintă despre afacere, prin descrierea misiunii, serviciile prestate de evaluator și informații de bază despre echipă și locație.
- **Descrierea companiei:** Descrierea furnizează informații detaliate despre afacerea evaluatorului, spre ex: nevoile cărora se adresează serviciul firmei, clienții sau tipurile de clienți pe care firma intenționează să îi abordeze. Se recomandă de a menționa despre avantajele competitive care vor conduce la succesul afacerii.
- **Analiza pieței:** Înțelegerea perspectivelor a pieței țintă. Cercetarea competitivă va arăta ce fac alți experți din domeniu sau companii specializate și care sunt punctele forte ale acestora. În cercetarea de piață se necesar de a pune accent pe tendințe. Ce fac concurenții de succes? De ce funcționează? Pot eu ca evaluator să o fac mai bine?
- **Organizarea și managementul:** Descrierea structurii juridice a afacerii de evaluare (exemplu: SRL, ONG, consorțiu, etc.) și cine o va conduce. Prezentarea cum experiența unică a fiecărei persoane va contribui la succesul afacerii, luând în considerație includerea CV-urilor membrilor cheie ai echipei.
- **Descrierea serviciilor:** Detalierea serviciilor oferite, prin explicarea modului în care vor beneficia clienții acestei afaceri și cum arată ciclul de viață al unui proces de evaluare.
- **Marketing:** Nu există o singură cale de abordare a unei strategii de marketing. Strategia trebuie adaptată periodic. Mai sus au fost menționate câteva metode de marketing în domeniul evaluării, cum ar fi: de a se "face cunoscut" ca evaluator, implicarea în asociații profesionale, publicarea materialelor științifice, etc.

- **Previziuni financiare:** Această secțiune are scopul de a convinge că afacerea este stabilă și va fi un succes financiar. Dacă afacerea este deja stabilită, e vor include declarațiile de venit, bilanțurile și situațiile fluxurilor de numerar pentru ultimii trei până la cinci ani.
- **Anexe:** Sunt utilizate pentru a furniza documente justificative sau alte materiale.

În cele ce urmează este relatată o prezentare generală a elementelor care sunt incluse într-un plan de afaceri de tip start-up simplificat [5]. Cu toate acestea, aceste elemente pot fi utilizate și în alte planuri.

- **Parteneriat-cheie:** Partenerii cu care evaluatorul va colabora pentru afacere sa.
- **Activități-cheie:** Modalitățile prin care afacerea va obține un avantaj competitiv.
- **Resurse cheie:** Resursele utilizate pentru valorificarea activității.
- **Valoarea:** Deviza clară și convingătoare cu privire la valoarea unică pe care evaluatorul o aduce pe piață.
- **Grupul de clienți:** Afacerea în domeniul evaluării nu poate fi destinată pentru toată lumea, așa că este important să existe o idee clară a celor pe care afacerea îi va servi.
- **Structura costurilor:** Afacerea din domeniul evaluării se va concentra pe reducerea costurilor sau pe maximizarea valorii? Strategia trebuie să fie definită, enumerând cele mai importante costuri cu care vă veți confrunta pentru a o urmări.
- **Fluxurile de venituri:** Modul în care afacerea va genera venituri.

În concluzie: evaluarea poate constitui o afacere pentru cei care doresc să activeze în acest domeniu. Evaluarea nu este un simplu efort științific în căutarea adevărului și a soluției. Deși complexă, evaluarea este adesea mai puțin preocupată de generalizări, deoarece se concentrează asupra unor criterii specifice care au loc într-un context specific. Iar rezultatele evaluărilor trebuie să fie asumate atât de către entitatea evaluată (pentru inițierea / continuarea / reorientarea procedurilor de dezvoltare), cât și de către evaluator (pentru îmbunătățirea metodologiei, a instrumentelor de evaluare, pentru fundamentarea politicilor și strategiilor de dezvoltare).

Referințe:

1. AMERICAN EVALUATION ASSOCIATION. *Public statement on cultural competence in evaluation*. 2011. Disponibil: <https://www.eval.org/Community/Volunteer/Statement-on-Cultural-Competence-in-Evaluation>
2. BOYKIN, L. L. *What is evaluation?* Journal of Educational Research, 51(7), 529-534. 1958.
3. FETTERMAN, D. *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2001.
4. INOVEXPERT. *7 elemente cheie ale unui Plan de afaceri*. Disponibil: <https://inov-expert.com/notice/7-elemente-cheie-ale-unui-plan-de-afaceri/>
5. OSTERWALDER AND PIGNEUR. *Business Model Canvas*. 2010. Disponibil: https://www.researchgate.net/figure/The-Business-Model-Canvas-Source-adapted-from-Osterwalder-and-Pigneur-2010_fig1_330753991
6. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. *Write your business plan*. Disponibil: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>
7. THOMAS G. V. AND CAMPBELL P. B. *Evaluation in today's world*. Sage. 2021.
8. W. K. KELLOGG FOUNDATION. *The step by step guide to evaluation. How to become savvy evaluation consumers*. 2017. Disponibil: <https://wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kwlllogg-foundation-evaluation-handbook>