

Иркутская областная государственная
универсальная научная библиотека
им. И.И. Молчанова-Сибирского



Создание социальных проектов: от логфрейма до проектной заявки

Вебинар «Социальное проектирование»

Часть **3**

областной
сетевой
социально
ориентированный
проект

БИБЛИОТЕКА
ДЛЯ ВЛАСТИ,
ОБЩЕСТВА,
ЛИЧНОСТИ

Загайнова Анна Илларионовна,
гл. специалист сектора
научного проектирования и инноваций НМО ИОГУНБ
им. И.И. Молчанова-Сибирского
+7 983 403 44 94 anilza@yandex.ru



Логическая матрица проекта

РЕЗУЛЬТАТЫ (чего мы хотим достичь)	ИНДИКАТОРЫ (как измерить достижения)	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ (где/как получить информацию)	ДОПУЩЕНИЯ/ РИСКИ (что еще нужно принять в расчет)
III. Цель (влияние проекта на проблему)	Индикаторы влияния	Как будет собираться информация по определенному индикатору (может включать сведения о том, кто будет собирать информацию и с какой периодичностью)	Внешние факторы/условия, не находящиеся под непосредственным контролем проекта, которые могут ограничить выполнение деятельности по проекту /достижение промежуточных и конечных результатов/цели
II. Конечные результаты (задачи проекта)	Индикаторы достижения конечных результатов		
I. Промежуточные результаты (продукт/услуга)	Индикаторы получения промежуточных результатов		
Виды деятельности	Индикаторы хода выполнения работ		



**Прежде, чем продолжить,
давайте подумаем, сможем ли
мы реализовать свой проект?**

Инструменты для «думанья»:

- 1. Анализ заинтересованных сторон**
- 2. SWOT-анализ**
- 3. Анализ рисков**





Заинтересованные стороны проекта

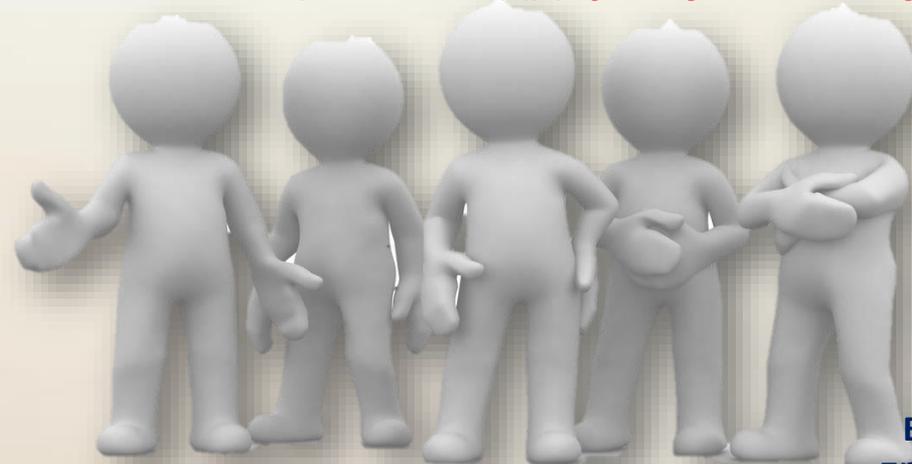
Физические лица или группы лиц, юридические лица и или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта.





Категории заинтересованных сторон проекта

- **Благополучатели проектов:** целевые группы
- **Управленческое звено:** проектный совет, попечительский совет, аудиторы, доноры
- Лица и группы, которые осуществляют проект: **команда проекта**, организации, поставщики услуг
- Лица, которые оказывают **влияние** на проект: СМИ, госструктуры, лидеры сообществ
- Заинтересованные стороны, **зависящие от результатов проекта:** другие проекты или функциональные единицы организации, которым нужен один из результатов проекта
- Заинтересованные стороны, **обеспечивающие поддержку и устойчивость:** правительство, министерства и т.д.





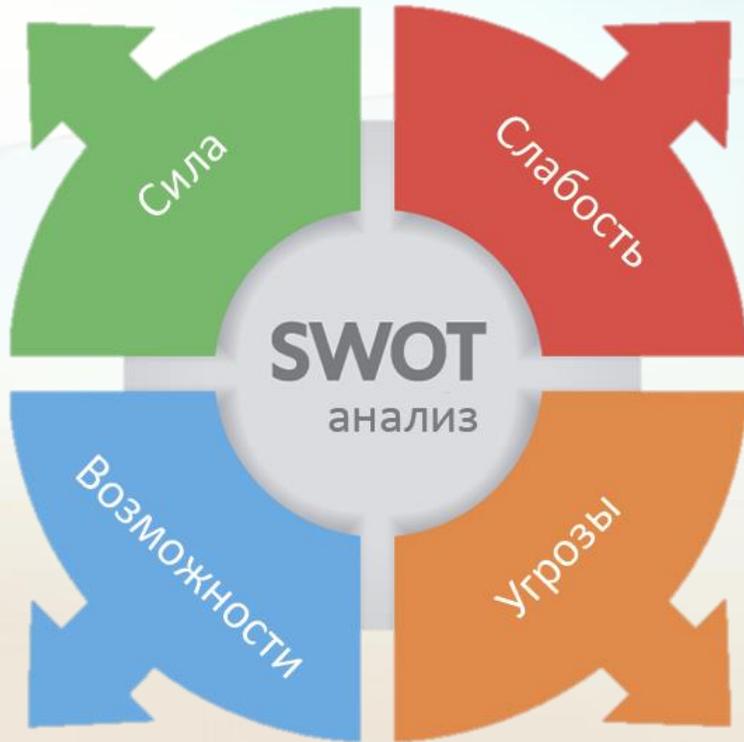
Анализ заинтересованных сторон проекта

Инструмент, используемый для выявления и оценки интересов лиц, групп или организаций, которых тем или иным образом затрагивает проект, и которые могут оказать значительное влияние на успех проекта





SWOT-анализ



**Правило:
Честно и Конкретно
(здесь и сейчас)!**

Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- **сильные и слабые стороны организации**
- **угрозы и возможности внешней среды**



Шаги SWOT-анализа



1

Мозговой штурм:
Каковы **сильные**
и **слабые стороны**
внутри
организации,
которые могут
повлиять на
проблему,
которую мы
хотим решить?

2

Мозговой штурм:
Каковы **внешние**
возможности и
угрозы за
пределами
организации,
которые могут
повлиять на
проблему,
которую мы
хотим решить?

3

Обсуждение в
команде
результатов
мозговых
штурмов

4

Подведение
итогов:

О чем нам
говорят эти
результаты?

Какие решения
мы должны
принять?

Готовы ли мы
продолжать?

Что нужно
сделать в первую
очередь?





Логическая матрица проекта

РЕЗУЛЬТАТЫ (чего мы хотим достичь)	ИНДИКАТОРЫ (как измерить достижения)	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ (где/как получить информацию)	ДОПУЩЕНИЯ/ РИСКИ (что еще нужно принять в расчет)
III. Цель (влияние проекта на проблему)	Индикаторы влияния	Как будет собираться информация по определенному индикатору (может включать сведения о том, кто будет собирать информацию и с какой периодичностью)	Внешние факторы/условия, не находящиеся под непосредственным контролем проекта, которые могут ограничить выполнение деятельности по проекту /достижение промежуточных и конечных результатов/цели
II. Конечные результаты (задачи проекта)	Индикаторы достижения конечных результатов		
I. Промежуточные результаты (продукт/услуга)	Индикаторы получения промежуточных результатов		
Виды деятельности	Индикаторы хода выполнения работ		



Порядок действий по заполнению логической матрицы

1. Первая колонка
2. Проверка логики снизу вверх (если..., то....)
3. Четвертая колонка – анализ рисков
4. Вторая колонка – показатели достижения результатов
5. Третья колонка – источники информации для второй колонки





Первая колонка логической матрицы



Проверка вертикальной логики снизу вверх по принципу «если..., то...»



Вторая колонка: определение допущений и анализ рисков

ДОПУЩЕНИЯ/РИСКИ

- Внешние факторы, которые важны для успеха проекта, но находятся вне контроля команды проекта
- Допущения/риски помогают проверить целесообразность и реалистичность задач проекта
- Проверка логики проекта с помощью допущений/рисков может привести к изменению формулировок результатов и их индикаторов
- Примеры допущений/рисков: политические, экономические, климатические изменения, действия других НКО или государственных организаций и т.д.

ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ



Вебинар «Социальное проектирование» Часть 3



Оценка рисков

Оценка рисков представляет собой:

1. Определение количества возможных рисков
2. Определение влияния рисков

ДВА КРИТЕРИЯ:

- Вероятность возникновения
- Степень влияния на проект

Оценка риска рассматривает два принципиально важных момента при управлении рисками:

- **Определение приоритетных рисков**

На основе критериев, согласованных проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами, риски ранжируются по степени вероятности возникновения и своему влиянию на проект

- **Идентификация допусков по рискам**

Затем проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами определяет, какие риски допустимы, а какие выходят за рамки допусков и требуют управления





Матрица оценки рисков



ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ риска	Высокая			Риск В
	Средняя	Риск С		
	Низкая			Риск А
		Низкое	Среднее	Высокое
Потенциальное ВЛИЯНИЕ на проект				



Матрица оценки рисков



ОНР – очень низкий риск
НР – низкий риск
СР – средний риск
ВР – высокий риск
ОВР – очень высокий риск



Стратегии управления рисками

- **Возможность избежать риска:** не осуществлять (или осуществить другим способом) ту часть объема работ, на которую риск с высокой вероятностью возникновения может оказать сильное влияние
- **Возможность переноса риска:** действия по разделению (или переносу) риска по какому-либо аспекту проекта с другой компанией или партнерами (страхование!)
- **Возможность смягчения/предотвращения риска:** действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска или на смягчение его влияния на проект (охрана!)
- **Принятие риска:** если оценка вероятности возникновения и степени влияния риска на проект невелики и остаются в разумных пределах, организация может принять решение не предпринимать никаких действий





Вторая колонка: индикаторы

С индикаторами мы
имеем дело
каждый день...

Они могут быть
самыми разными 😊





Индикаторы

Переменные, которые определяют, **ЧТО** необходимо измерить

Индикаторы – это показатели результатов, выраженные единицами измерения с использованием определенной шкалы и/или системы отсчета





Индикаторы подобны приборной панели автомобиля

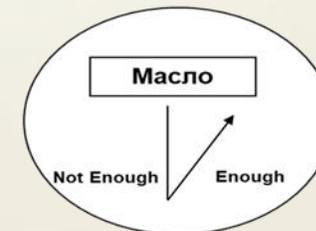


Скорость

Как быстро мы едем?

Пробег
12 400 км

Сколько мы проехали?



Масло

Not Enough Enough

Довольны ли люди нашей работой?



Бензин

Какой объем ресурсов мы затратили, чтобы доехать сюда?



Критерии SMART-индикаторов

- **Конкретный (Specific):**

индикатор точно и понятно измеряет конкретный результат измеряемой задачи

- **Измеримый (Measurable):**

четко определенный; все стороны согласны с его интерпретацией и существуют практические способы по его измерению

- **Достижимый (Achievable):**

измерение индикатора является возможным и реалистичным в контексте доступных ресурсов и возможностей проекта и имеющихся данных

- **Актуальный (Relevant):**

предоставляет соответствующую информацию, которая наиболее подходит для измерения преднамеренного результата или прогресса в решении задачи

- **Определенный во времени (Time-bound):**

индикатор определяет конкретные временные рамки, в пределах которых должен быть измерен





Виды индикаторов и их значений

- **Количественные индикаторы:**
сколько, число, количество?
- **Качественные индикаторы:**
доля, охват, проценты
- **Базовое значение**
- **Фактическое значение**
- **Отклонение**





Третья колонка: средства верификации

- Порядок сбора информации для расчета индикаторов с целью мониторинга и оценки прогресса и успеха нашего вмешательства
- Определение источников информации (первичные, вторичные)
- Примеры: опросы, отчеты, наблюдения, фокус-группы, исследования, статистика и пр.
- Источники информации должны быть определены одновременно с формулировкой индикаторов





Бюджет проекта

- Когда мы берёмся за составление бюджета?



Когда это всё уже спланировано!



Вебинар «Социальное проектирование» Часть 3



Бюджет проекта: кто?

Вопрос! Кто отвечает за:

1. За составление бюджета проекта?
2. За мониторинг исполнения бюджета проекта?
3. За оценку и анализ исполнения бюджета проекта?

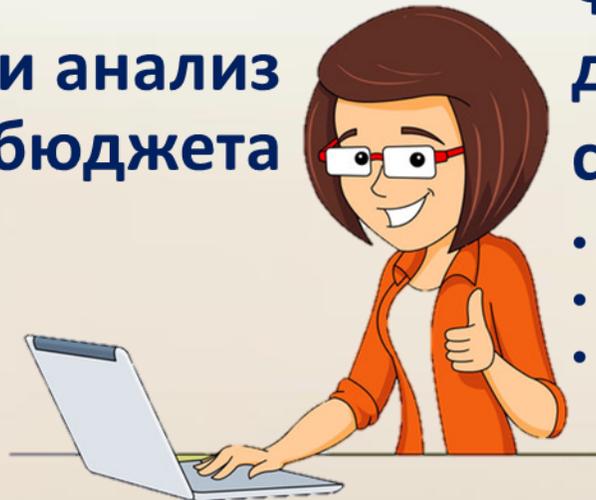
Ответ:

Менеджер (координатор) проекта является

ответственным за финансы!

Для успешного управления финансами проекта менеджер должен иметь навыки в трёх сферах:

- в составлении бюджета
- в определении затрат
- в мониторинге бюджета и затрат





Бюджет проекта – это...

Определение стоимости проекта в целом и отдельных работ/мероприятий, выполняемых в ходе его реализации

Процесс формирования проектного бюджета и управления им, который содержит распределение затрат по:

- статьям расходов
- времени выполнения процессов
- видам работ
- и др.

- **Документ, совмещающий плановые доходы и расходы проекта, и их взаимосвязь во времени**





Определение проектных затрат

Три метода оценок

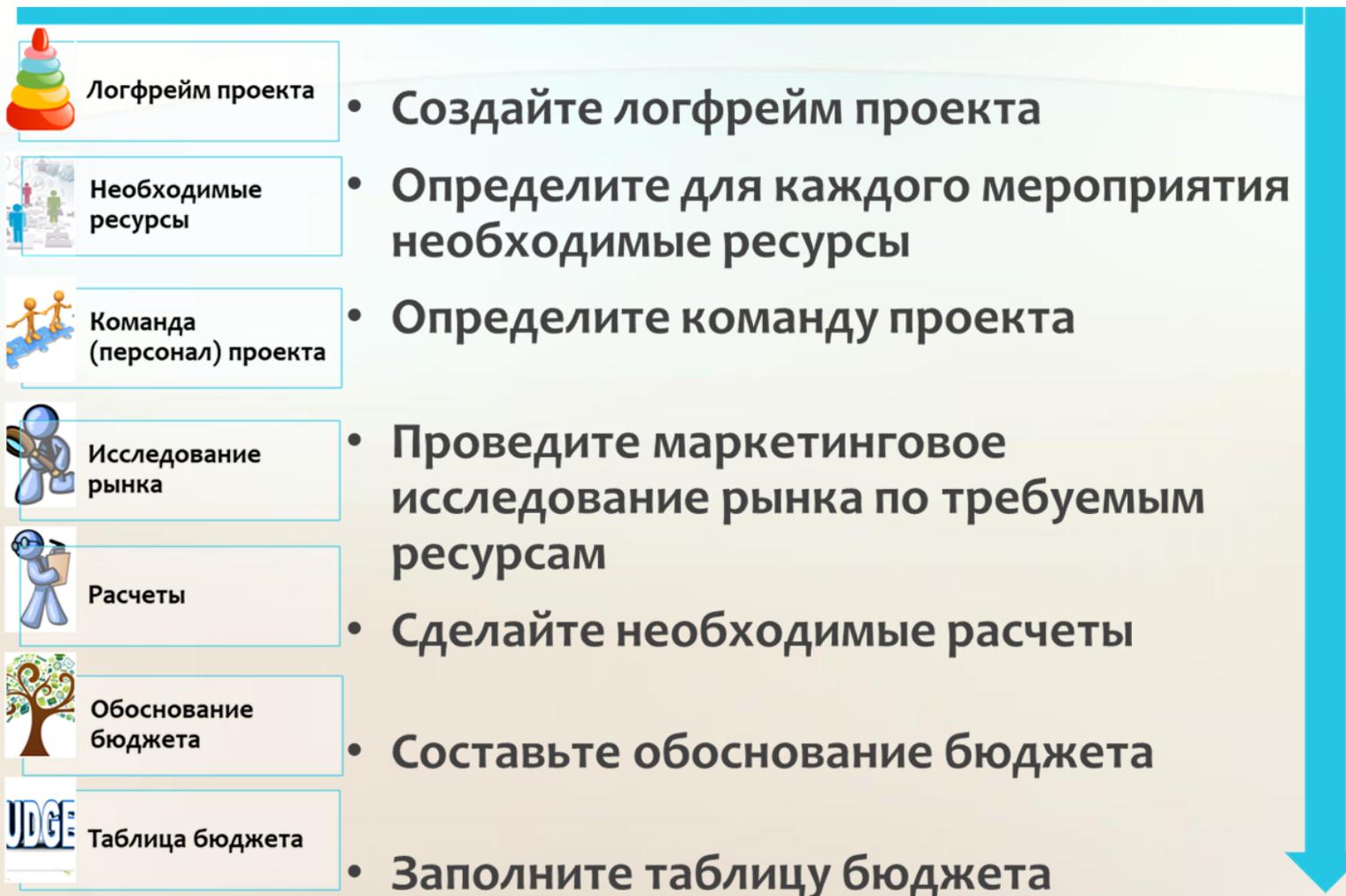
Нисходящие оценки: эксперты определяют общую стоимость проекта, после чего для каждой фазы проекта определяются предполагаемые затраты в процентном выражении от общего бюджета проекта

Восходящие оценки: люди, знающие реалии и фактические условия реализации проекта, определяют стоимость выполнения отдельных заданий (работ), которые в сумме и дадут общую стоимость проекта

Параметрические оценки: в этом случае оценки берутся из данных уже реализованных проектов, производивших аналогичные промежуточные результаты (продукцию)

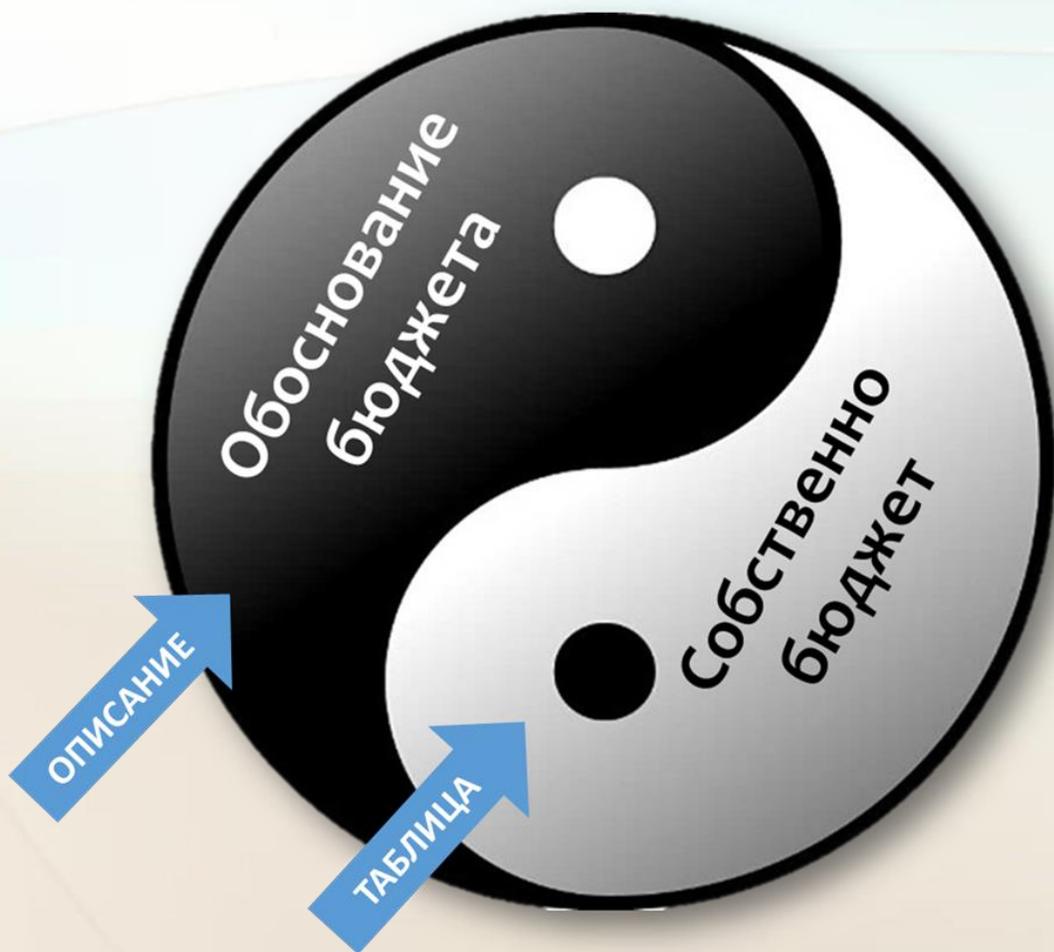


Алгоритм создания бюджета проекта



**ПРОЧИТАЙТЕ ИНСТРУКЦИЮ
ГРАНТОДАТЕЛЯ!**

Алгоритм создания бюджета проекта



**ПРОЧИТАЙТЕ
ИНСТРУКЦИЮ
ГРАНТОДАТЕЛЯ!**



Структура бюджета

- Бюджет – финансовый план проекта – всеобъемлющий и достаточно детализированный документ
- Структуру бюджета определяет план счетов стоимостного учёта проекта:
 - ✓ традиционный (бухгалтерский) и/или
 - ✓ специально разработанный под конкретный проект план счетов управленческого учёта
- Но в целом – три группы статей расходов: персонал, прямые затраты и непрямые затраты



Статья расхода	Единица измерения	Количество	Частота/продолжительность	Цена за единицу	Сумма	Собственный вклад
Персонал						
Прямые затраты по проекту						
Непрямые затраты по проекту						

Три группы статей бюджета



Персонал: оплата труда команды проекта (включая НДФЛ), ЕСН, страховка (если необходимо), командировочные расходы, оплата привлеченного персонала

Прямые

расходы: оборудование, расходные материалы, расходы на проведение мероприятий, издательские расходы, информационные расходы, возмещение расходов добровольцам и участникам мероприятий и т.п.



Непрямые

расходы: административно-хозяйственные, связь, аренда помещений, оборудования, коммунальные расходы и т.п.



Персонал



Поддержка самых главных ресурсов проекта:
оплата труда команды проекта, ЕСН, страховка, командировочные расходы, оплата привлеченного персонала

Что необходимо учесть:

- Кто и что делает (позиция в проекте)?
- % занятости в проекте?
- Продолжительность работы?
- Форма договора (ТД или ГПД)?
- Оплата за месяц?
- Оплата за весь период работы?
- ЕСН (30,2% или 20,1%)?
- Кому необходима страховка?
- Командировочные расходы: проезд, проживание, суточные, продолжительность командировок, число человек



Прямые расходы



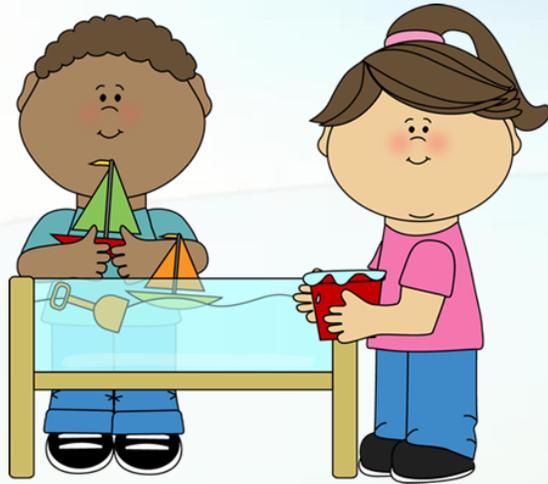
Всё, что необходимо для реализации проекта: оборудование, расходные материалы, расходы на проведение мероприятий, издательские расходы, информационные расходы, возмещение расходов добровольцам и участникам мероприятий и т.п.

Что необходимо учесть:

- Ничего не пропустить!
- Какие и когда необходимы материалы и услуги?
- Как часто они потребуются (периодичность/кратность закупок)?
- Кем будут предоставлены?
- Каким образом?
- Цена за единицу?
- Количество за весь проект?
- Потребуется ли затрата за складирование и хранение?
- Сколько будет участников мероприятий, которым потребуется возмещение расходов?
- Какие расходы будут возмещаться?



Непрямые расходы



Все расходы, которые не связаны напрямую с проектной деятельностью, но без которых реализация проекта невозможна или существенно затруднена:

административно-хозяйственные, связь, аренда помещений, оборудования, коммунальные расходы, канцелярия, аудит и т.п.

Что необходимо учесть:

- **Правильно рассчитать долю проекта в общих расходах организации**
- **Обосновать!**
- **Не преувеличивать, но и не преуменьшать!**



Какие виды расходов не поддерживаются донорами

- Расходы, непосредственно не связанные с реализацией проекта
- Поддержка и/или участие в предвыборных кампаниях или иной политической деятельности
- Расходы, поддерживающие экстремистскую деятельность и/или направленные на изменение основ государственного строя России
- Расходы, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности
- Расходы в качестве грантов и/или иных безвозмездных целевых поступлений (пожертвований, средств на осуществление благотворительной деятельности и др.) другим организациям (если это не предусмотрено проектом)
- Расходы на капитальное строительство и капитальный ремонт
- Оплата мероприятий по повышению квалификации персонала организации
- Прямая адресная материальная или иная помощь физическим лицам





Что следует сделать обязательно

- **Проверить логику проекта и бюджета:** они должны совпадать!
- **Составить чёткое и внятное обоснование всех видов затрат:** зачем, как будет использоваться в течение времени реализации проекта и после его завершения
- **Чётко и обоснованно рассчитать затраты**
- **Указать собственный вклад:**
 - ✓ Демонстрирует серьёзность ваших намерений, еще раз подчёркивает продуманность концепции проекта
 - ✓ Показывает прозрачность вашей работы, отсутствие в проекте «двойного финансирования» и прочих нарушений
 - ✓ Наличие нескольких источников финансирования доказывает, что вы фактически уже получили несколько рекомендаций, и не слова, а на деле





Цена ошибок: истории из практики

- Не чётко определены и учтены все необходимые статьи расходов - потребуется вкладывать собственные средства или искать софинансирование для покрытия непредвиденных расходов. Вывод: надо больше времени уделять подробному описанию мероприятий в проекте и, соответственно, того, что необходимо для их реализации
- Недооценка личного вклада и «экономия» на себе. Вывод: это создает недостаточно привлекательный имидж, формируется мнение, что можно работать и без денег
- Волонтерский труд не обсчитан и не показан как личный вклад в заявке на грант
- Ошибки в расчете налогов с ФОТ
- Ошибки с расчетом стоимости оборудования: в смете была указана не средняя по рынку цена, а ниже. В итоге – денег не хватило
- Не были обновлены договорённости с партнёром о величине его вознаграждения по проекту – он отказался работать за ту сумму, за которую работал в прошлом проекте. Вывод: обновлять всегда все договорённости, даже если проект реализуется уже не первый раз
- При формировании транспортной статьи расходов не был учтен маршрут передвижения участников, что повлекло за собой нехватку денежных средств





Советы бывалых

- Найти баланс между слишком общими и слишком конкретными формулировками: слишком общие могут быть «нечитаемы» для эксперта, а слишком частные ограничат исполнение
- Важно работать в спайке с бухгалтером, чтобы не было никаких промахов, а также чтобы ничего не забыть
- Не переходить к бюджету, пока не выстроен весь проект
- Софинансирование — важная часть бюджета. Не забывать не только о своем, но и о вкладе партнёров
- Всё прописывать достаточно подробно: «Что? Зачем? Почему?» — чтобы не возникало дополнительных вопросов
- Цены закладывать чуть выше средних на случай роста цен
- Проверять цены на товары и средние зарплаты специалистов даже тогда, когда проект повторяется из года в год, и вроде никаких перемен не происходит
- При планировании приобретения оборудования обязательно учитывать его доставку





Алгоритм создания бюджета проекта: повторим?

Шаг 1. Для каждого мероприятия проекта перечисляем все необходимые ресурсы. Здесь важно не упустить каждую мелочь (вне зависимости от того, есть у вас это, или нет)

Шаг 2. Ресурсы для каждого мероприятия делим на две части «Есть» и «Надо»

Шаг 3. Тут можно и нужно обращаться к партнёрам, чтобы минимизировать блок «Надо»

Шаг 4. Оцениваем всё в денежном эквиваленте (и «Есть», и «Надо»):

- ✓ Получаем бюджет
- ✓ Столбец «Есть» превращаем во «Вклад из других источников»
- ✓ Столбец «Надо» - в «Запрашиваемая сумма»





Спасибо за внимание!



областной
сетевой
социально
ориентированный
проект

БИБЛИОТЕКА
для власти,
общества,
личности

Вебинар «Социальное проектирование»
Часть 2
#Большойпроект

Загайнова Анна Илларионовна,
гл. специалист сектора
научного проектирования и инноваций
НМО ИОГУНБ им. И.И. Молчанова-Сибирского
+7 983 403 44 94
anilza@yandex.ru