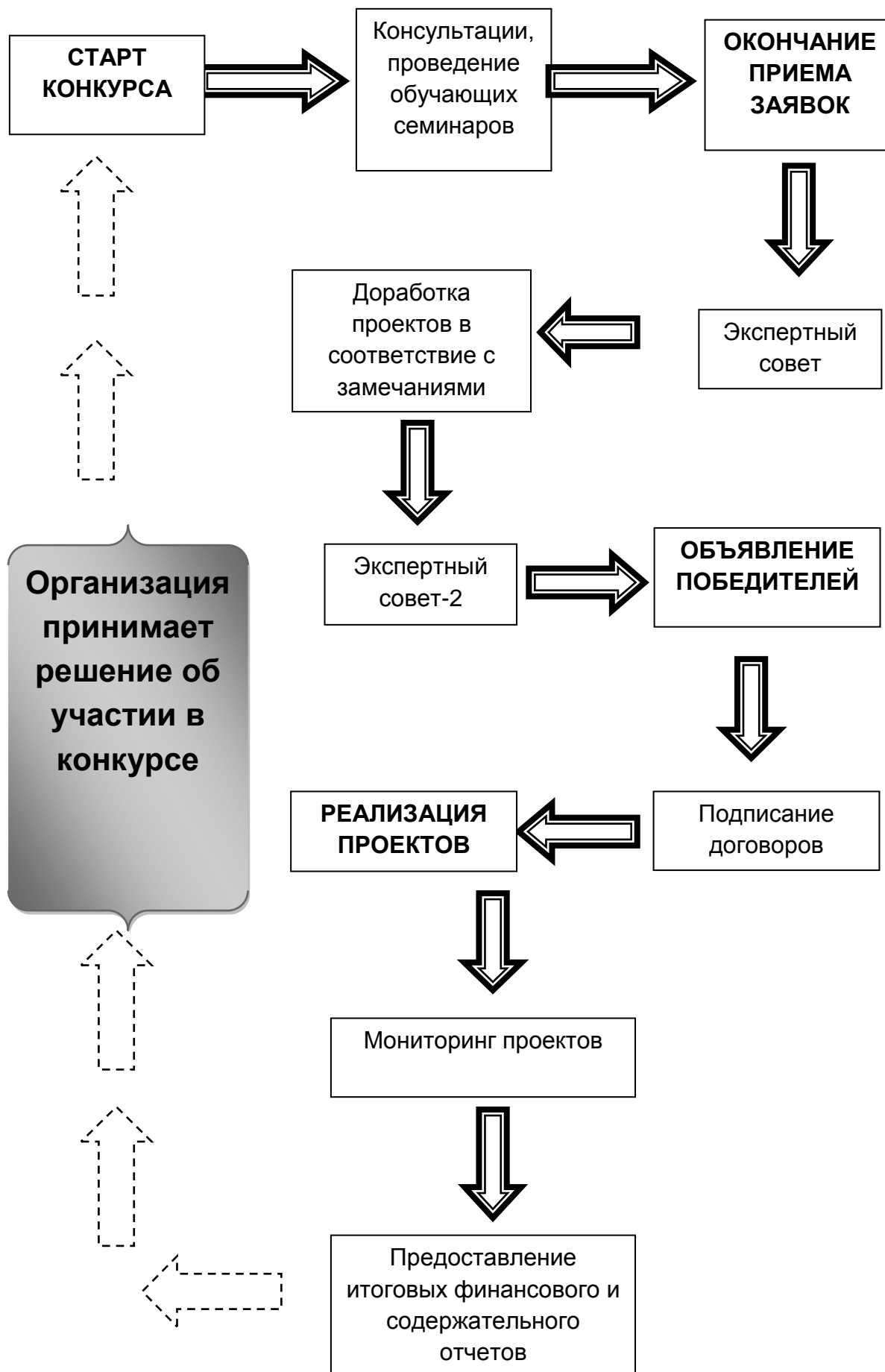


ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

материалы для подготовки к
Городской олимпиаде по истории добровольчества и детских
общественных организаций,
основам социального проектирования

ЦИКЛ ГРАНТОВОГО КОНКУРСА



СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Благополучатели – лица или часть общества, получающие помощь добровольцев и (или) благотворительные пожертвования от благотворителей.

Благотворители - лица, осуществляющие благотворительные пожертвования в различных формах: бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передачи в собственность имущества, в том числе денежных средств и (или) объектов интеллектуальной собственности; бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) наделения правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности; бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) выполнения работ, предоставления услуг благотворителями и т.п.

Благотворительный фонд – общественная некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и имеющая целью своей деятельности финансирование различных благотворительных (в широком смысле) программ.

Грант - целевые средства, предоставляемые безвозмездно благотворительной организации физическими и юридическими лицами на реализацию благотворительных программ, на проведение научных или других исследований, обучение, лечение, на другие общественно полезные цели с последующим отчетом об их использовании.

Грантовое соглашение – это документ, который имеет форму договора между донором (благотворителем) и реципиентом (грантополучателем), и в котором отражены порядок и условия финансирования проекта.

Донор - частное лицо или организация, которая делает пожертвования или дает гранты. Наиболее часто в роли доноров выступают благотворительные фонды, банки, крупные компании. Синонимы – благотворитель, жертвователь.

Заявка – письменный запрос на предоставление гранта или оказание иного содействия.

Инициативная группа - группа единомышленников, начинающих какое-либо дело.

Конкурс грантов – процесс, включающий приглашение организованным образом предоставлять заявки в соответствии с набором заранее утвержденных критериев, а также отбор и последующее финансирование некоторого их количества. Различают закрытые конкурсы, региональные конкурсы, текущие, призовые конкурсы, конкурс первого гранта, одноэтапные, многоэтапные конкурсы.

Меценатство - добровольная бескорыстная деятельность физических лиц по материальной, финансовой и иной поддержке благополучателей;

Мониторинг - непрерывный контроль за реализацией проекта, программы и т. д.

Некоммерческая организация - юридическое лицо, не имеющее в качестве цели своей деятельности извлечение прибыли для ее распределения между учредителями и членами организации в качестве их доходов.

Соискатель (заявитель) - организация или лицо, обращающееся в фонд с официальной просьбой о выделении средств.

Социальное партнерство – 1) конструктивное взаимовыгодное сотрудничество между тремя секторами общества – государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями с целью решения проблем социальной сферы в интересах всего населения или его отдельных групп, проживающих на данной территории; 2) система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Спонсор – частное лицо или организация, финансирующая какое-либо мероприятие, как с целью его поддержки, так и для рекламы собственной деятельности.

Эксперт - специалист, дающий заключение при рассмотрении какого-нибудь вопроса.

По материалам сайта www.donorsforum.ru



ОШИБКИ и НЕДОЧЕТЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПРАВИТЬ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

Недочеты в оформлении заявки*:

- разные поля;
- разные шрифты и интервалы;
- использование выделений курсивом и жирным;
- неполная комплектность заявки;
- в текст вставлены фотографии большого объема, много объектов клип-арт.

**Руководствуйтесь правилом: «Чем стандартнее оформление заявки, тем больше положительных эмоций она вызовет у экспертов».*

Несоблюдение содержательных требований:

- слишком длинно и подробно даны описания организации, аннотации проекта, описание проблемы;
- в описании проблемы отсутствует подкрепление фактами, статистическими данными;
- части проекта не согласуются между собой (нет внутренней логики). Нет взаимосвязи цель – задачи – результат;
- количество благополучателей слишком мало;
- проект отражает потребности организации, а не ее клиентов;
- неясно, как проект может быть продолжен после окончания срока гранта;
- суть проекта и способ его реализации не ясны из описания.

Цели* и задачи проекта:

- цель не конкретна, очень обтекаема*;
- подробней расписать стратегию достижения цели (слет, исследования, издания);
- обратить внимание на задачи (их бывает очень много, а некоторые являются мероприятиями проекта);
- задачи не соотнесены с ресурсами;
- задачи очень обширны.

**цель должна быть измерима, реалистична, ориентирована на результат, а не на усилия, ограничена по времени.*

Стратегия достижения целей:

- четко не обозначено количество подростков и молодежи, которые будут принимать участие в проекте и их роль;
- не прописан механизм вовлечения целевой аудитории;
- воздействие проекта слишком узконаправленно;
- необходимо расширить целевую аудиторию и прописать механизм её вовлечения;
- не четко прописаны зоны ответственности команды проекта;
- не предусмотрены риски реализации проекта
- нет адресности – кому конкретно эта деятельность нужна;

- стратегия достижения поставленных целей логически непоследовательна, хотя в ней перечислены основные моменты.

Календарный план:

- четко не обозначено как количество подростков и молодежи, которые будут принимать участие в проекте и их роль;
- не прописан механизм вовлечения целевой аудитории;
- воздействие проекта слишком узконаправленно.
- необходимо расширить целевую аудиторию и прописать механизм её вовлечения;
- не четко прописаны зоны ответственности команды проекта;
- не предусмотрены риски реализации проекта;
- Стратегия достижения поставленных целей логически непоследовательна, хотя в ней перечислены основные моменты.

Результаты:

- не прописаны индикаторы и механизмы оценки результатов;
- не прописаны планируемые результаты, индикаторы и механизмы оценки;
- Не прописаны количественные результаты;
- Ожидаемые результаты дублируют графу "Мероприятия";
- не прописаны качественные показатели и на кого направлены результаты;
- результаты проекта не соответствуют задачам программы;
- не описано, какое количество молодых специалистов охватит проект;
- нет количественных и качественных показателей результатов (какое количество рисунков планируется на выставке, сколько проектов планируется представить к защите, сколько детей будет участвовать в защите проектов, размеры и протяженность планируемой дорожки, сколько клумб планируется разбить, сколько кустарников высадить и т.д.)

Типичные ошибки в бюджете:

- ошибки в подсчетах (математические или в расчетах налогов);
- бюджет заметно завышен или занижен (в целом или по отдельным статьям);
- бюджет никак не связан с поставленными целями, календарным планом и поддерживает деятельность организации;
- бюджет не направлен на благополучателей, а финансирует проектировщика;
- нет адекватных комментариев к бюджету;
- не соответствует ограничениям бюджета по условиям конкурса (включены статьи не поддерживаемые условиями конкурса).

Дальнейшее развитие проекта:

- не прописано дальнейшее развитие проекта;
- дальнейшее развитие проекта – расплывчато и ничем не подкреплено;
- дальнейшее развитие проекта предложено, но не указано, будет оно расширяться и, есть ли желающие профинансировать проект в случае его успешности.



ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Проект как средство управления деятельностью

В последнее время проекты становятся ключевым средством идеального, управления деятельностью. Это обусловлено рядом ключевых характеристик проекта.

1. Ограниченность (по времени, результатам, задачам и целям., требующимся ресурсам и т. д.).

Эта важная характеристика проекта позволяет контролировать ход реализации проекта (за счет наличия этапов с четко обозначенными измеряемыми результатами); четко знать количество необходимых ресурсов для реализации проекта и достаточных для достижения целей проекта - что позволяет быть уверенным, что "завтра не попросят еще немножко" для более эффективной деятельности по проекту.

Таким образом, ограниченность проекта означает, что проект должен содержать:

- этапы и конкретные сроки их реализации;
- четко поставленные, измеряемые задачи всего проекта и отдельных этапов;
- конкретные измеряемые предполагаемые результаты проекта и отдельных этапов;
- план-график выполнения работ по проекту;
- конкретное и точное описание, сколько и какие именно ресурсы необходимы для реализации проекта.

Конечность проекта предполагает его завершение, тем самым важным моментом является информирование сотрудников об этом и вовлечение их в процесс разработки новых проектов, а также рассмотрения возможностей обеспечения самофинансирования проекта или финансирования из других источников после окончания его финансовой поддержки.

2. Целостность.

Проект обязательно содержит в своей основе целостную картину того, что должно быть достигнуто. Это позволяет еще до начала проекта оценить эффективность затрачиваемых на его реализацию средств.

3. Последовательность и связность проекта.

Основные части проекта и их содержание должны находиться в логической связанности друг с другом и вытекать друг из друга, обосновывать друг друга.

Например, цели и задачи проекта должны напрямую вытекать из поставленной проблемы, запрашиваемый бюджет должен опираться на описание того, какие конкретно ресурсы необходимы для реализации проекта, что в свою очередь должно полностью соответствовать описанному плану действий по проекту ("ничего лишнего").

4. Объективность и обоснованность проекта.

В проекте должно быть показано, что идея проекта, подход проекта, проблема, на решение которой направлен проект и т. д. появились не случайным образом, а как следствие работы авторов по осмыслению ситуации и т. п. Из проекта должно быть очевидно, что авторы знакомы с другими проектами и подходами к решению подобных проблем и обоснованно выбирают свой подход, должно быть доказано, что проблема, на решение которой направлен проект, действительно существует, бюджет проекта составлен на основе действительно существующего уровня цен и т. д.

Это означает, что каждый шаг по проекту должен быть, по возможности, подтвержден объективными показателями. Так, при составлении бюджета проекта,



необходимо обосновывать расходы на покупку оборудования (через представление трех вариантов покупки и выбор оптимального варианта); расходы на оплату труда (эти расходы не должны превышать рыночную стоимость такого рода труда); и т. д. При постановке проблемы, по возможности, должны быть представлены социологические или иные исследования, высказывания авторитетных фигур данной сферы деятельности в СМИ и т. п.

5. Компетентность авторов проекта.

Очень часто, например, в социально-значимых и благотворительных проектах не различаются цели и методы проекта. Так, например, проведение семинара для лидеров общественных организаций не может быть целью проекта — это один из методов повышения их профессионального уровня (что является целью проекта), наряду с проведением консультаций, стажировкой, распространением учебной литературы, ролевыми играми, тренингами и т. д. Отдельной задачей в этом случае будет обоснование того, что именно в ходе семинара задачи проекта будут решены наиболее эффективно.

6. Судьба проекта после окончания его финансирования.

Эта характеристика становится критерием оценки проектов в том случае, если финансист не "горит желанием" "усыновить" тот или иной проект, ту или иную организацию.

Этот критерий означает, что проект должен включать ответ на вопрос: «Где гарантия, что не придется продолжать финансирование проекта; где гарантия, что средства на дальнейшее финансирование проекта будут изысканы из других источников?». Как правило, здесь недостаточно просто уверений в том, что дальнейшее финансирование будет изыскано: требуется конкретный план мероприятий и действий, за счет которых может быть решена проблема дальнейшего финансирования. Дополнением к плану действий может служить экономическое обоснование (если предполагается перевод проекта на самофинансирование), протоколы о намерениях или договоры о дальнейшем финансировании проекта другими субъектами (властями, коммерческими структурами) и т. п.

7. Насколько финансирование этого конкретного проекта способствует развитию организации в целом.

Усилит ли финансирование данного конкретного проекта деятельность организации в целом и ее способность осуществлять другие направления своей деятельности.

ЧТО ОСОБЕННОГО В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Немного теории

На протяжении многих десятков лет в нашей стране, да и не только в нашей, использовался, главным образом, программный подход в работе. Наверное, предпосылки этой ситуации стоит искать в промышленности. Сама технология работы предприятий не позволяет пользоваться проектным подходом в повседневном технологическом процессе. Напротив, хорошая программа, в которой учтены все условия и особенности производства того или иного продукта, позволяет выполнять этот процесс четко и без привлечения разработчиков идеи на протяжении длительного

времени. В конце концов, именно возможность выполнять операции по заранее разработанному сценарию и позволяет предприятию стабильно работать и наращивать мощности.

Проектный же подход предполагает наличие некой гипотезы и необходимости ее проверять с учетом различных изменяющихся факторов, реальных или моделируемых, что означает большие временные и человеческие затраты. Он требует постоянного внимания со стороны разработчиков проекта, и потому в производствах широко применяться не может.

Есть, впрочем, и иной аспект в программировании: программа как общий подход к выполнению той или иной работы (учебные программы в школе, правительственные программы или программы политических партий). Во всех приведенных примерах программа описывает лишь самые общие подходы к решению проблемы, она не содержит описания конкретных действий, необходимых для достижения целей, поставленных в ней.

Программный подход проще по своей сути - один раз хорошо подумал, описал общую последовательность действий и можешь пользоваться программой долгое время. Наверное, именно поэтому многие годы ему и отдавали предпочтение. Это отнюдь не означает, что проектного подхода не было вовсе - это не так. Вы сами можете привести массу примеров организаций, для которых основным являлся и является проектный подход: это и конструкторские бюро, и различные научно-исследовательские институты.

Программный подход применялся и в социальной сфере. Это не было так очевидно, как, например, в производстве. Но принцип оставался тем же. Однако в последние годы все больше и больше внимания уделяется проектному подходу. Это не означает, что программный подход навсегда ушел в прошлое. Оба эти процесса невозможны друг без друга.

Некоторые исследователи и специалисты, работающие в социальной сфере, утверждают, что здесь вообще не может быть иного подхода, кроме проектного. Все, что мы делаем в рамках некоммерческих организаций, должно опираться именно на проектный подход.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

***"Кто про свои дела кричит всем без умолку,
В том, верно, мало толку.
Великий человек лишь громок на делах,
И думает свою он крепко думу Без шуму."
(И.А. Крылов)***

Команда играет очень важную роль в проектной деятельности. Многие ошибочно считают, что, написав проект и получив финансирование, они легко подберут нужных людей, с которыми успешно выполнят придуманный вами проект. Это заблуждение очень часто приводит к плачевным результатам, т.к. сторонний человек не прошел все фазы жизненного цикла проекта, не пережил вместе с вами эмоциональных всплесков, поэтому всегда будет просто исполнителем ваших поручений.

Без изучения возможностей команды, которая непосредственно берется за реализацию проекта начать работу невозможно. Очень важно ответить на целый ряд принципиальных вопросов:

- Кто конкретно готов войти в состав команды, которая будет в течение ближайшего времени заниматься подготовкой проекта, а в дальнейшем и его реализацией?
- Есть ли у членов команды опыт реализации социальных проектов, т.е. решения пусть небольших социальных проблем своего местного сообщества?
- Есть ли в организации опытные менеджеры, которые готовы взяться за организацию проекта?
- Поддержат ли другие члены организации предложенный командой социальный проект? Не окажется ли ваша команда в изоляции, без поддержки?

Несколько практических советов по подбору творческих людей в свою команду:

- подбирать тех, которые проявляют любознательность и постоянно допытываются «почему?», «а что если?»;
- проявляют гибкость и открытость к восприятию новой информации (иначе говоря, творческие люди никогда не отклоняют идею на том основании, что «мы это уже пробовали - не получается»);
- способны увидеть проблему там, где другие ее не видят, и отчетливо ее сформулировать;
- проявляют высокую чувствительность к нуждам и потребностям людей, замечая их раньше, чем другие;
- способны связывать и объединять различную информацию самым неожиданным образом;
- настроены против авторитарности, смело ставят под сомнение привычные и общепринятые представления;
- проявляют умственную «непоседливость», сильную мотивацию и эмоциональную вовлеченность в то, чем занимаются;
- более склонны решать проблемы, а не осваивать новые факты и явления;
- ориентированы на достижение цели, а не на применение той или иной методики;
- не обязательно отличаются высоким интеллектом, ибо люди среднего интеллекта порою обладают большими творческими возможностями.

Писать проектную заявку лучше всего втроем, необходимо вовлекать тех сотрудников, кто находится близко к выполнению планируемых задач. Но если это профессионалы одного уровня и профиля, то они рискуют «утонуть» в идеях и их обсуждении. Нужны люди, талантливые в разных областях: «генератор» идей, человек, умеющий довести идею до рабочего плана, предусмотреть все детали и мелочи, а также человек, умеющий правильно составить бюджет проекта. В любом случае в ходе подготовки проекта они становятся единомышленниками, без чего его дальнейшая реализация вряд ли будет эффективной.

**«Организовать - это значит сначала оценить возможность,
а уже потом ставить задачу»**
(Аксиома менеджмента)

Изучите возможности своей организации в осуществлении планируемого социального проекта. Следует проверить, не противоречит ли замысел вашего социального проекта уставным положениям вашей организации; согласуется ваш проект с планом работы организации на предстоящий год; совпадают ли интересы и предпочтения членов вашей организации с проблематикой номинации, репрезентативна ли целевая группа, которой вы собираетесь работать.

Для подтверждения правильности вашего выбора и предупреждения всех рисков, которые могут возникнуть в процессе работы над проектом, можно использовать SWOT- анализ (от английской аббревиатуры SWOT, **S**trengths - сильные, **W**eaknesses - слабые, **O**pportunities - возможности, **T**hreats - угрозы). Такой анализ дает возможность оценить ВНУТРЕННИЕ слабые и сильные стороны своей организации и проанализировать ВНЕШНЕЕ окружение с точки зрения использования возможностей, а также определить угрозы для организации в период выполнения вашего замысла.

<p>СИЛЬНЫЕ</p> <p>Относится все то, что делает организацию сильной. Например: наличие офиса, оборудования, команды, добровольцев, источников финансирования и т.п.</p>	<p>СЛАБЫЕ</p> <p>Относится все то, что затрудняет вашу работу. Например: отсутствие ресурсов, несогласованность команды, непонимание руководителя и т.п.</p>
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Все, что вы видите, но пока не используете по каким-то причинам. Это потенциал вашего окружения, например: использование студентов вуза, в качестве добровольцев, бывший одноклассник депутат законодательного органа власти и т.п.</p>	<p>УГРОЗЫ</p> <p>То, чего вы опасаетесь, что может повлиять в худшую сторону на вашу организацию. Например: смена исполнительной власти в местной администрации, возможный отказ спонсора профинансировать ваши мероприятия и т.п.</p>

Описывая свою организацию, надо дать понять эксперту, что вы в своей работе будете опираться на сильные стороны вашей организации, принимать во внимание её слабости, использовать возможности и учитываете потенциальные угрозы.

Для полноты информирования необходимо указать следующую информацию:

- кратко цели, задачи, направления деятельности и планы на ближайшие два года;
- о достижениях и успехах вашей организации, реализованных проектах (названия проектов, сроки выполнения, объемы затрат и т.д.);



- о ресурсах организации (материальные, финансовые, штатный и привлеченный персонал, волонтеры);
- об опыте взаимодействия с другими организациями и структурами, занимающимися решением проблемы, на которую направлен проект;
- об опыте сотрудничества с органами власти.

У сильных и больших организаций, как правило, есть много направлений деятельности, проектов и программ. В заявку включайте только те, которые связаны с решением проблемы, на которую направлен проект. Если у организации есть достижения в других областях, и Вы считаете, что они могли бы стать весомым аргументом для экспертов в пользу организации, сделайте на них ссылку и саму информацию включите в заявку в виде приложения.

При описании организации очень важно уметь подчеркнуть ее сильные стороны: у одних - это опыт работы, большое количество членов, у других – регион деятельности, добровольцы, методические разработки, и т.д. Большим плюсом для организации является опыт работы по грантам и контакты с органами местной власти.

/по материалам Л.Н. Шабановой «Путь к социальному проекту: Практические советы начинающим»