



Ресурсный Центр по вопросам ВИЧ и ТБ

**ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ
ПРОЕКТОВ.
МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И
ОТЧЕТНОСТЬ
(ПРИМЕР)**



**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
участника тренинга**



Цели, задачи и результаты тренинга

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА:

- Развитие у участников навыков создания конкурентоспособных проектов и разработки системы мониторинга и оценки в соответствии с национальными и международными требованиями в этой сфере.

ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА:

- Познакомить участников с подходом «планирование, ориентированное на результат».
- Отработать практические навыки разработки логической матрицы, плана МиО.
- Показать место и роль мониторинга и оценки в процессе проектного планирования, ориентированного на результат, и подготовке отчетных документов.
- Познакомить участников с принципами, подходами, системой мониторинга, оценки и отчетности в соответствии со стандартами МФОКК и КП.



Ожидаемым результатом тренинга является развитие компетенций участников в вопросах проектного планирования, включая мониторинг, оценку и отчетность

1

МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ТРЕНИНГА:

- Теоретический материал изложен в соответствии с методическими рекомендациями МФОКК и КП в области проектного планирования (2010г.), мониторинга и оценки (2011г.).
- При изучении теоретического материала используется электронная презентация, подготовленная по материалам МФОКК и КП.

**«Рассудок,
расширившийся до новой идеи,
никогда не сожмется до
первоначального размера**



ПЛАНИРОВАНИЕ

- что такое планирование, ориентированное на результат
- уровни планирования

этапы планирования

- Этап анализа: анализ заинтересованных сторон, SWOT-анализ, дерево проблем, дерево задач, выбор потенциальных решений
- Этап разработки: логическая цепочка результатов, логическая матрица проекта, график осуществления деятельности, бюджет проекта

МиО

- Мониторинг, оценка, аудит, критический обзор. План МиО. Индикаторы. Сбор данных. Анализ и обработка данных. Организация отчетности.

2



План тренинга



ДЕНЬ ПЕРВЫЙ			
Тема	Время	Методы обучения	Средства обучения (оборудование и расходные материалы)
1. Введение	10.00 - 10.10	Рассказ	Плакат (или слайд) с темами тренинга и режимом работы, флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников
2. Знакомство участников	10.10 - 10.40	Упражнение «Ассоциации»	Блокноты, ручки, бейджи, фломастеры
3. Ожидания участников	10.40 - 10.50	Упражнение «Я хочу...»	Флипчарт, цветные стикеры, маркеры, клей-стикер, электронная презентация, ноутбук, проектор
4. Правила тренинга	10.50 - 10.55	Групповая работа, электронная презентация	Ноутбук, проектор, электронная презентация
5. Тестирование участников	10.55 - 11.05	Тестирование по принципу ВХОД-ВЫХОД. Входной тест	Тесты по числу участников
6. Введение в тему. Планирование, ориентированное на результат	11.05 - 11.30	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы.	Флипчарт, маркеры, ноутбук, проектор, электронная презентация
Кофе-пауза	11.30 - 12.00		
7. Уровни планирования Проект и программа	12.00 - 12.20	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы	Флипчарт, маркеры, ноутбук, проектор, электронная презентация
8. Этапы планирования. Этап анализа и этап разработки	12.20 - 12.35	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
9. Этап анализа: Анализ заинтересованных сторон	12.35 – 13.00	Мини-лекция, электронная презентация.	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Обед	13:00 - 14.00		
9. Анализ заинтересованных сторон (продолжение)	14:00 – 14:30	Групповая работа.	Флипчарт, маркеры
10. Этап анализа: SWOT-анализ	14.30 – 15.20	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
11. Этап анализа: Дерево проблем	15.20 – 16.00	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация

			презентация
Кофе-пауза	16.00 -16.30		
12. Этап анализа: Дерево задач.	16.30 – 17.10	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
13. Этап анализа: Выбор стратегии (задач)	17.10 – 17.40	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
14. Подведение итогов дня	17.40 - 18.00	Упражнение «Микрофон». Домашнее задание – доработать дерево проблем и дерево задач для своего проекта.	Не требуются
ДЕНЬ ВТОРОЙ			
15. Создание среды для проведения тренинга	09.00 - 09.10	Разминка по усмотрению тренера.	Не требуются
16. Повторение закрепление тем предыдущего дня	09.10 - 09.25	Вопросы-ответы.	Флипчарты предыдущего дня
17. Проверка выполнения домашнего задания	09:25 – 10:25	Презентация домашнего задания	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры
18. Этап разработки: иерархия проекта. Логическая цепочка результатов	10.25 - 11.30	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Кофе-пауза	11.30 - 12.00		
19. Этап разработки: Первая колонка логической матрицы проекта. Уровни результатов.	12.00 - 12.30	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа заполнение логической матрицы своего проекта	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
20. Четвертая колонка логической матрицы проекта: Допущения и риски.	12.30 – 13.00	Мини-лекция, электронная презентация, вопросы-ответы, групповая работа заполнение логической матрицы своего проекта	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Обед	13.00 - 14.00		
21. Вторая колонка логической матрицы проекта: Индикаторы.	14.00 – 14.30	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа заполнение логической матрицы своего проекта	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
21. Логическая матрица проекта: Индикаторы. Продолжение.	14.30 – 15.30	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа заполнение логической матрицы своего проекта	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
22. Третья колонка логической матрицы проекта: Средства верификации.	15.30 – 16.00	Мини-лекция, электронная презентация, групповая работа заполнение логической матрицы своего проекта	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Кофе-пауза	16.00 - 16.30		

23. График осуществления деятельности (ременной график ГАНТТа)	16.30 - 17.00	Мини-лекция, презентация	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
24. Бюджет проекта.	17.00 – 17.30	Мини-лекция, презентация.	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
25. Подведение итогов дня	17.30 - 18.00	Упражнение «измерение температуры дня». Домашнее задание – доработка логической матрицы проекта		
ДЕНЬ ТРЕТИЙ				
26. Создание среды для проведения тренинга	09.00 - 09.10	Разминка по усмотрению тренера.		Не требуются
27. Повторение и закрепление тем предыдущего дня. Вопросы по выполнению домашнего задания	09.10 - 09.30	Вопросы-ответы.		Флипчарты предыдущего дня
28. Мониторинг, оценка, критический обзор, аудит. Сходство и различие	09.30 - 10.30	Мини-лекция, презентация	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
29. Определение индикаторов. SMART-индикаторы	10.30 – 11.30	Мини-лекция, презентация, групповая/индивидуальная работа по определению индикаторов	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, 5
Кофе-пауза	11.30 - 12.00			
30. Средства верификации. Сбор данных для плана МиО	12.00 - 13.00	Мини-лекция, презентация	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Обед	13.00 - 14.00			
31. План МиО	14.00 – 15.30	Мини-лекция, презентация Групповая/индивидуальная работа по заполнению плана МиО	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
32. Обработка и анализ данных	15.30 – 16.00	Мини-лекция, презентация	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
Кофе-пауза	16.00 - 16.30			
33. Организация отчетности. Истории успеха	16.30 – 17.00	Мини-лекция, презентация	электронная	Флипчарт, ноутбук, проектор, маркеры, электронная презентация
34. Повторение пройденного	17.00 – 17.30	Игра «Кто хочет стать...»		Проектор, электронная презентация
35. Тестирование	17.30- 17.40	Самостоятельная работа		Тесты «Выход»
36. Завершение тренинга	17.4 0 – 18.00	Оценочная анкета, сертификаты, обратная связь.		Сертификаты, тест «выход», оценочная анкета



Хочу узнать:



Хочу научиться:

6



Хочу поделиться:

Правила работы на тренинге



1. Приходить вовремя.



2. делайте записи – все, что не записано - потеряно



3. Работаем активно



4. Отключить телефоны или перевести их в режим вибрации



5. Правило Тыквы – обращение на «ты» и по именам (если это приемлемо)



6. Я здесь и сейчас – будьте с нами, не выпадайте из процесса, задавайте вопросы здесь и сейчас.

Итоги экспресс - оценки ситуации по распространению ВИЧ-инфекции на территории республики Z (учебный случай)



Ситуационная задача:

1. Определите основные проблемы, их причины и последствия
2. Сделайте SWOT – анализ
3. Определите, какой информации вам не хватает, и где ее можно взять (если это необходимо)

1. Обзор ситуации в стране

- Республика Z – государство в центральной части Евразии, с населением в 25 121,2 тыс. человек, в том числе городского населения – 8654,9 тыс. (57,2%), сельского – 6466,3 тыс. человек (42,8%). Столицей республики является г. Горгилеш (население 3,8 млн. человек).
- В последние годы в республике Z отмечается стабилизация основных медико-демографических показателей - рождаемости, смертности, средней продолжительности жизни. Численность населения в республике в 2013 году увеличилась по сравнению с 2003 годом на 49,6 тыс. человек. Показатель рождаемости в 2013 году составил 17,2 на 1000 человек населения и в сравнении с 2003 годом увеличился в 1,2 раза. Средняя продолжительность предполагаемой жизни населения республики в течение последних 5 лет стабилизировалась и на конец 2013 года составила 65,9 лет: 60,5 лет у мужчин и 71,5 - у женщин.
- Политическое устройство республики Z – республиканское, главой государства является президент, законодательным органом – парламент. Следующие выборы президента должны состояться через 6 месяцев, в начале следующего календарного года.
- Внутренняя политическая ситуация последние два года несколько нестабильна – в республике очень сильна оппозиция, которая очень активно ведет работу по смене правительства. Основной девиз оппозиции – моральные ценности и поддержка семейных устоев, сохранение национального самосознания, борьба с безработицей. Как показывают последние опросы, оппозиция находит поддержку почти у 40% жителей страны.
- Экономическая ситуация в республике сложная: растет безработица, темпы роста промышленности невелики (0,5% в год), существует дефицит бюджета.
- Правительство в течение последних пяти лет поддерживает социальные расходы на одном уровне, не снижая их, но и не увеличивая.

- На территории республики очень сильно влияние двух религиозных конфессий – мусульманства и православного христианства, которые проводят свою политику профилактики социальных заболеваний, исключая возможность использования презерватива.
- Республика расположена в сейсмически активной зоне. В год происходит до 1000 мелких землетрясений и каждый 5-8 лет – крупные землетрясения амплитудой более 5,5 баллов по шкале Рихтера, которые сопровождаются оползнями и некоторыми разрушениями зданий и сооружений.
- Количество врачей составляет 54,6 тыс. человек, средних медицинских работников - 115,0 тыс. человек. Обеспеченность врачами составляет 36,5, средним медицинским персоналом - 76,9 на 10 000 человек населения в городской местности и 5,4 и 31,8 соответственно на 10 000 населения в сельской местности.
- В республике остаются высокими показатели социально значимых заболеваний. Серьезными проблемами являются психические и наркологические расстройства, сахарный диабет, бронхо-легочная, сердечно-сосудистая патология, туберкулез, инфекции, передаваемые половым путем, злокачественные новообразования.
- Усилия здравоохранения в настоящее время в большей степени направлено на меры лечебного характера, нежели профилактику заболеваний, в то время как само население в недостаточной степени ориентировано на охрану собственного здоровья. Об этом, в частности, свидетельствуют рост выявления опухолевых заболеваний в запущенной форме, а также высокий показатель смертности населения от сердечно-сосудистых заболеваний, а также рост ВИЧ-инфекции при относительно низком проценте добровольного тестирования.
- В последние 10 лет в республике отмечается стойкая тенденция увеличения распространения ВИЧ-инфекции, в том числе в системе пенитенциарных учреждений.
- Основными инфицированными группами населения остаются молодежь в возрасте от 14 до 29 лет, а также маргинальные группы населения (наркопотребители, мигранты и т.п.).
- В республике насчитывается около 30 природных очагов особо опасных для человека инфекций (чумы, сибирской язвы, туляремии и крымской геморрагической лихорадки). Природным очагом чумы является более 40% площади страны. Тот факт, что заболеваемость населения в природных очагах особо опасных инфекций носит единичный характер, свидетельствует об эффективности проводимых мероприятий по профилактике именно особо опасных инфекций, в частности плановой иммунизации. При этом, остается сложной ситуация по обеспечению населения доброкачественной питьевой водой, доступ к водопроводной питьевой воде имеет только 75,1% населения республики.

- В 2010г. в республике была принята к реализации Программа противодействия эпидемии ВИЧ на 2010 – 2015 гг. Однако средства на профилактическую деятельность составляют не более 30% от общего бюджета Программы. Проекты снижения вреда не поддерживаются правительством.
- Основные программные документы, по которым развивалась отрасль здравоохранения, были адекватны требованиям на момент их разработки. Но к 2013 году четко обозначилось их отставание от темпов перемен в экономике и социальной жизни.
- В области образования не предусмотрено обязательное обучение мерам профилактики от социально значимых заболеваний. Педагоги школ и других учебных заведений в основном не имеют соответствующей подготовки в этой области и в большей степени сориентированы на воспитание моральных ценностей, считая их достаточной защитой от инфекций, передающихся половым путем или от употребления наркотиков.
- Как показал последний социальный опрос, общество в целом против введения вопросов сексуального воспитания в учебных заведениях. Родители очень тревожатся за здоровье своих детей, но сами не имеют достаточной информации по профилактике ВИЧ и других заболеваний.
- В последний год большинство республиканских и местных СМИ стали активно поддерживать и проводить в массы идеи о необходимости внедрения современных методов профилактики ВИЧ для всех слоев населения.
- В республике зарегистрировано более 1360 НПО, работающих в разных сферах деятельности, из них СПИД - сервисных НПО - 4, в т.ч. Национальное Общество Красного Креста. Несколько НПО на своей базе имеют ресурсные центры.

Эпидемиологическая ситуация в республике Z

- Кумулятивно на 1 июля 2014г. в республике зарегистрировано 46 807 ВИЧ-инфицированных, средний показатель на 100 тысяч населения – 287,57.
- Наибольшая распространенность ВИЧ-инфекции выявлена в следующих регионах:

Распространенность ВИЧ-инфекции	г. Горгилеш и его пригороды (население 8,7 млн.)	Северная область (население 9,522,200)	Южная область (население 6,899,200)
		542,7 (20 622 случая)	152,81 (14551 случай)

- Основное число ВИЧ-инфицированных приходится на две возрастные группы:

Возраст ВИЧ (+)	14 – 29 лет	30 – 39 лет	остальные
	66,1%	31,6%	2,3%

- Удельный вес ВИЧ положительных мужчин составляет 73% против 27% ВИЧ положительных женщин (2,7:1)
- Распределение по социальному статусу:

Статус ВИЧ (+)	учащиеся	безработные	работающие	мигранты
	62,3%	20,3%	13,8%	3,6%

- Основной путь передачи ВИЧ-инфекции – парентеральный (59%), на втором месте гетеросексуальный путь (32,2%). Тенденция к увеличению полового пути передачи за последние 5 лет составляет в среднем 3,5 % в год.
- Кумулятивное число ВИЧ положительных осужденных в пенитенциарных учреждениях на 1 июля 2014 года составляет 3 735 человек. За 6 месяцев 2014 года в системе ГУИН было выявлено 290 новых случаев ВИЧ-инфекции.
- На 1 июля 2014 года было зарегистрировано 8 101 ВИЧ положительная беременная женщина. В общей сложности от ВИЧ положительных женщин родилось 2 744 детей:

11

Дети, рожденные от ВИЧ положительных матерей	ВИЧ отрицательные	ВИЧ положительные	Умерло
	2301	152	34

- Анализ выявленных случаев ВИЧ-инфекции за июнь и 6 месяцев 2014 года показывает сохранение основных тенденций развития эпидемии в республике. Это относится к возрастному и половому распределению, распределению по социальному статусу и путям передачи инфекции.

Табл. 5 Рост уровня заболеваемости	Общее число ВИЧ-инфекции	Показатель на 100 тыс населения
июнь 2014 г.	355	1,4
6 месяцев 2014 г.	1 499	5,9

- Из 46708 зарегистрированных ЛЖВ нуждаются в ВААРТ, из них 20 181 чел. получают терапию, сохраняют приверженность к лечению на протяжении года 62% (данные за последние два года).
- Число умерших ВИЧ-инфицированных лиц кумулятивно с 2003 г. 448 человек.

- Число ПИН, состоящих на учете, 11 732 человека, расчетное число ПИН – 43 500 человек. Из общего числа ПИН, состоящих на учете, 67,7% ВИЧ инфицированы.
- Характеристика наркосцены: республика Z является транзитной зоной для наркотиков, наиболее употребляемым видом наркотика является героин, который легко доступен. За хранение и распространение наркотиков предусмотрена уголовная ответственность, включая лишение свободы.
- Расчетное число КСР 3 450 человек в возрасте от 16 до 45 лет, из них 63% ПИН и 89 ВИЧ положительных. Все КСР женщины, безработные. Основные места оказания услуг - сауны, бани, дешевые гостиницы, автомобили.
- Две группы трудовых мигрантов - легальные и нелегальные, основная масса мигрантов нелегальные, не имеющие разрешения на работу. В основном мужчины, приезжие из ближнего зарубежья, работающие в строительных фирмах и компаниях, а также в компаниях по добыче полезных ископаемых и в сфере обслуживания- повара, кондитеры, официанты и т.п.
- Легальным мигрантам доступна медицинская помощь.
- Отмечается высокий уровень стигмы по отношению к ВИЧ-положительным людям со стороны медицинских работников, учителей и родителей.
- Тестирование на ВИЧ-инфекцию доступно, но уровень добровольного тестирования в республике невысок
- Имеется свободный доступ населения к медицинским услугам.
- В республике наблюдается явный недостаток социальных услуг для уязвимых групп населения: не хватает психологов, юристов, социальных работников (например, на базе республиканского Центра СПИД работает один юрист и один психолог, отсутствуют социальные работники).
- Работа по профилактике ВИЧ-инфекции и практике безопасного секса в поликлиниках, больницах и женских консультациях ограничивается, преимущественно, оформлением информационных стендов.
- Население, придерживающееся строгой религиозной практики, как правило, сознательно ограничивает себя в получении информации по профилактике ВИЧ-инфекции и практике безопасного секса. По оценкам, доля такого населения в республике составляет не менее 25%.

Национальное общество Красного Креста Республики Z

Национальное общество Красного Креста Республики Z является одной из старейших и уважаемых гуманитарных организаций в республике. Имеет областные и местные отделения во всех регионах республики. Финансовое состояние нестабильно и во многом зависит от иностранных и местных доноров. НО КК имеет хорошие взаимоотношения с властью и СМИ.

Активно участвовать в проектах по противодействию ВИЧ Общество КК начало в 2009 году.

В настоящий момент НО КК фактически является самой крупной общественной организацией в республике, занимающейся вопросами профилактики ВИЧ и оказания помощи ЛЖВ. Однако деятельность КК в этом направлении не всегда поддерживается населением, которое считает, что Красный Крест должен направлять свои усилия преимущественно на поддержку социально незащищенных слоев населения.

НО имеет обученные и подготовленные кадры в вопросах профилактики ВИЧ инфекции, ИППП и наркопотребления. Сертифицированные тренеры по профилактике ВИЧ - 5 человек, волонтеры-инструкторы, работающие по принципу «равный - равному» - 160 человек, волонтеры по программе профилактики ВИЧ – 122 человека. В то же время НО КК не имеет достаточно специалистов по мобилизации ресурсов. Отмечается большая текучка кадров, в том числе и волонтеров.

За последние 5 лет НО КК удалось привлечь средства различных доноров, на которые были реализованы несколько профилактических проектов, что позволило НО КК приобрести уникальный опыт и признание основных стейкхолдеров:

1. 2010-2011г.г. - **«Открытие молодежного центра по подготовке молодежных лидеров в вопросах профилактики ВИЧ инфекции и ИППП»**. Молодежный центр функционирует и в настоящее время, на его базе проводится обучение волонтеров.
2. 2012 год - **«Подготовка молодежных лидеров по профилактике ВИЧ, ИППП и наркопотребления по принципу «равный - равному»** при финансовой поддержке Республиканского центра СПИД. Проект прошел успешно, в ходе проекта было обучено и подготовлено 160 молодежных лидеров из числа учащихся школ, колледжей и техникумов, также 96 заместителей директоров по воспитательной работе школ и колледжей города прошли однодневный семинар по вышеуказанным темам и получили раздаточный материал для проведения профилактической работы с учащимися образовательных учреждений.
3. 2013 год – Проект **«Профилактика ВИЧ-инфекции и потребления наркотиков среди подростков в летних оздоровительных лагерях и ЦВИАРН по принципу «равный-равному»**. Всего за 1 месяц работы в детских лагерях прослушали информационный материал и участвовали в тренингах по профилактике ВИЧ 1100 детей в возрасте от 9 до 15 лет. Проводился конкурс детского рисунка на асфальте и бумаге на тему «Мы против наркотиков. Мы против СПИДа», лучшие работы опубликованы в календаре по профилактике и распространены в школах столицы республики.

4. 20014 год - **«Профилактика наркомании, ВИЧ/СПИД и ИППП»** – государственный социальный заказ от Министерства здравоохранения, предусматривающий профилактическую работу со СМИ.

В целях информирования населения о профилактике ВИЧ–инфекции НО проводит акции «Инофопалатка», а также лекции и семинары совместно с республиканским центром СПИД. Эти же организации предоставляют информационные материалы для распространения в школах. Однако НО КК в настоящий момент не имеет возможности привлечь к работе узких специалистов – психологов, юристов и т.д.

Представители НО КК входят в состав различных государственных комиссий и комитетов, в том числе и по общественному здравоохранению, в правом совещательного голоса. Заключены Соглашения о сотрудничестве с рядом правительственных и силовых структур.

Доля деятельности по профилактике ВИЧ занимает примерно 30% от всей деятельности НО КК. Основное внимание НО КК традиционно уделяет вопросам подготовки и реагированию на ЧС, в которых имеет огромный опыт и хорошую поддержку со стороны властей республики.

В последние два года НО КК все больше внимания уделяет вопросам собственного развития и устойчивости, которые теперь в качестве элементов должны быть включены в каждый реализуемый НО проект.





Результат

Это преднамеренный или непреднамеренный эффект вмешательств (действий) проекта

Результаты могут быть

положительными и отрицательными



15

Результаты

- **Положительные преднамеренные** результаты – основа для планирования
- **Потенциальные негативные** результаты - предупреждение, избегание и минимизация – управление рисками



Управление, ориентированное на результат (УОР)

Использует ясную и простую логику, основанную на причинно-следственных связях.

Каким образом?

Сосредоточьтесь на результате, которого вы хотите достичь

Планируйте, управляйте тем, что вы делаете, и измеряйте вашу работу

Для чего?

Повысить качество работы

Улучшить отчетность

..... (что еще?)



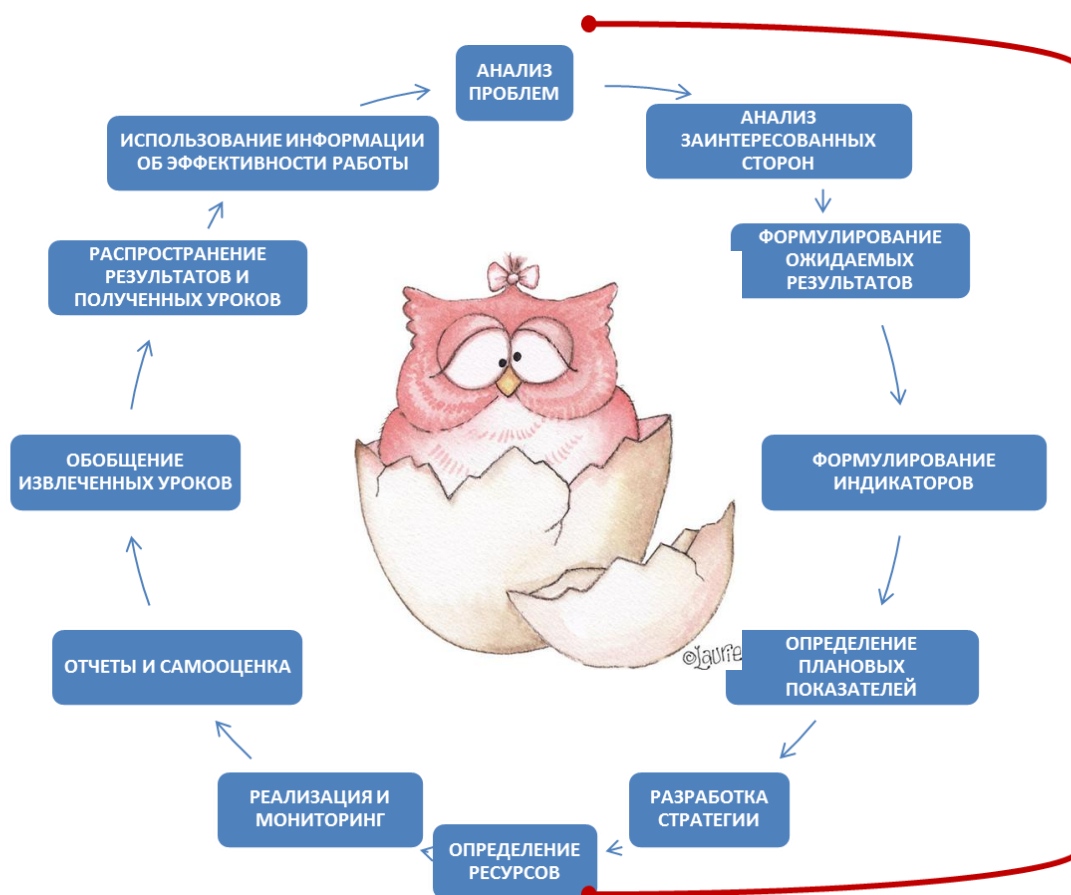
УОР - это подход к управлению программой/проектом, основанный на четком определении желаемых результатов

и использовании методов и инструментов, необходимых для их оценки и достижения

Преимущества УОР

- Более высокая эффективность работы персонала
- Четкая система ответственности
- Ясная, логически выстроенная система планирования
- Четкая система контроля и оценки

Цикл УОР



П
Л
А
Н
И
Р
О
В
А
Н
И
Е



Первоначальная оценка ситуации – понимание текущей ситуации и определение необходимости вмешательства.

Планирование – определение преднамеренных результатов, вклада, деятельности, индикаторов и....

Реализация и мониторинг – осуществление деятельности, направленной на достижение запланированных результатов и отслеживание достижения этих результатов.

Оценка – определение актуальности и степени выполнения задач, их эффективности, результативности, воздействия и устойчивости.

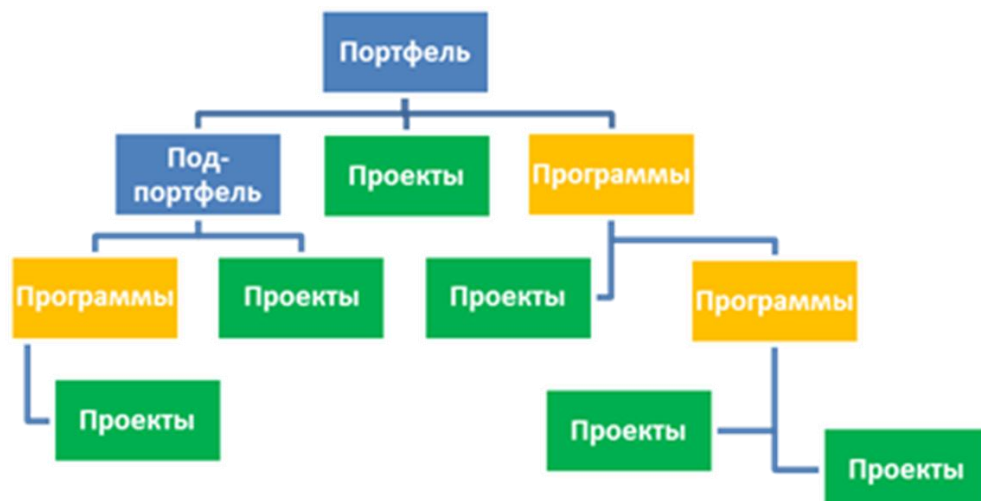


Уровни планирования



0

Портфель, программы, проекты



Общий операционный план (или портфель)

- Самый высокий уровень планирования, объединяющий программы и проекты с целью достижения стратегических задач организации
- Отражают общую оперативную деятельность, которая будет реализована посредством различных программ и проектов организации в течение определенного периода времени (1-3 года)

Программа

- Набор скоординированных проектов, которые проводятся с целью решения конкретных задач в рамках определенного времени, затрат и других параметров исполнения
- Программы, направленные на достижение общей цели, группируются в общий план

**Например,*

программа по здравоохранению сочетает в себе проекты по профилактике ВИЧ, оказанию первой помощи населению, борьбе с туберкулезом и пр.

Проект

- Набор скоординированных мер, реализуемых для достижения конкретных задач в определенный период времени, в пределах определенного бюджета и параметров исполнения
- **Проект – ограниченная временными рамками деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или на достижение определенного результата**
- Проекты, направленные на достижение общей цели, образуют программу

**Например, проект по профилактике ВИЧ состоит из различных мер и включается в программу по охране здоровья населения*





Анализ «Дерева проблем»

- выявление основных проблем и их причин, установление причинно-следственных связей

Анализ заинтересованных сторон

- оценка проблем, интересов и потенциала стейкхолдеров

SWOT-анализ

- оценка потенциала проектной команды (организации) и воздействия окружающей среды

СТЕР-АНАЛИЗ

- анализ и прогноз внешних факторов





- **Проблема** – определенная негативная ситуация, связанная с условиями жизни людей, ухудшающая качество их жизни и повышающая степень уязвимости людей к негативным воздействиям окружающей среды

Примечание: в этом смысле отсутствие средств для улучшения ситуации проблемой не является. Таким образом, высокая смертность является проблемой, но отсутствие денег на покупку лекарств - нет.

- **Причина** – фактор(ы), вызывающие проблему и лежащие в ее основе (в семьях, сообществе, организации и т.д.).
- **Последствия** – социальные, экологические, политические или экономические условия, обычно негативные, к которым приводит проблема.

Тщательное изучение одной или более проблем, выявленных на этапе оценки ситуации включает:

- определение **самой** проблемы
- определение **причин** проблемы
- определение **последствий** проблемы

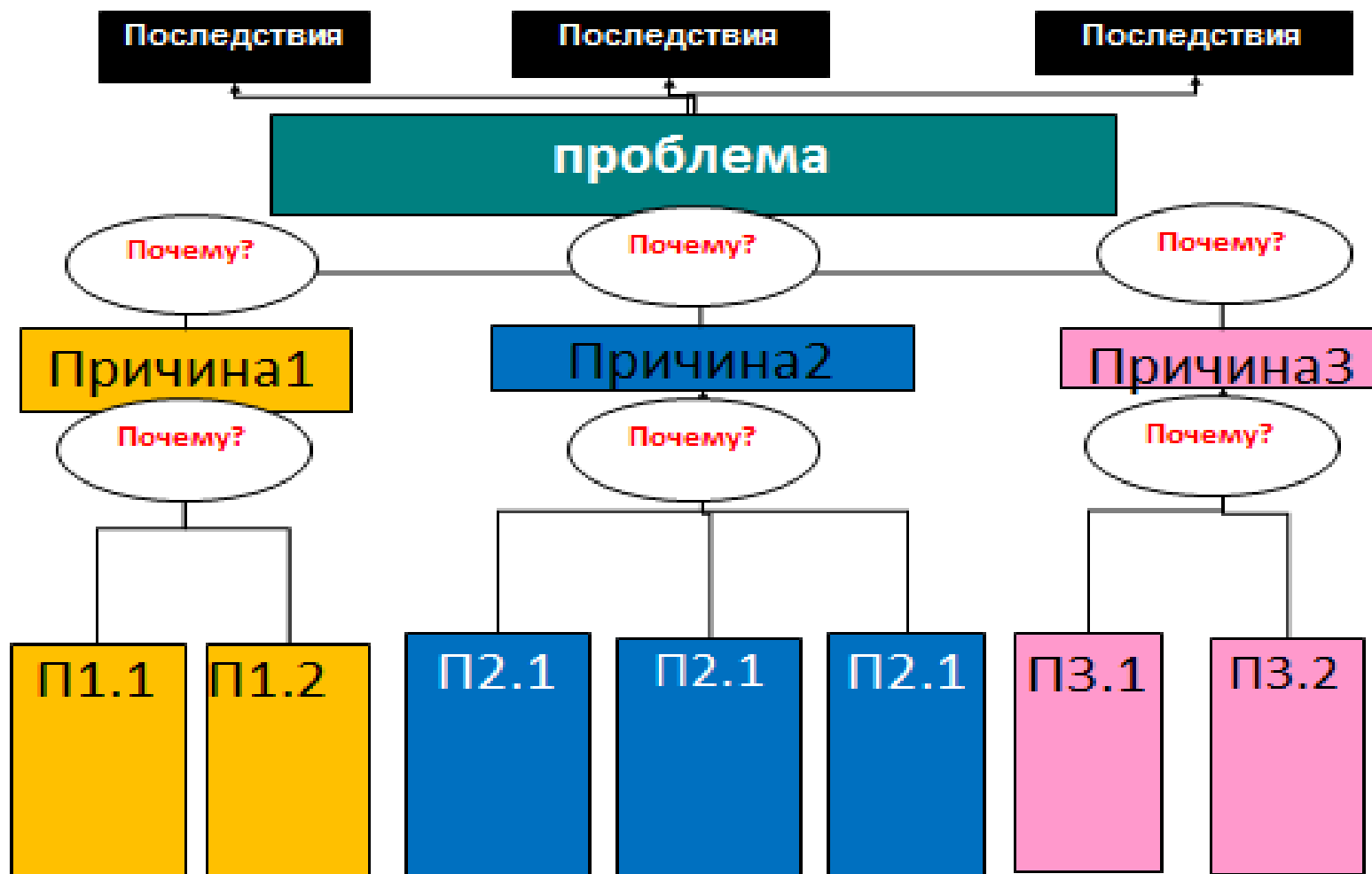
23

Анализ проблем – критический этап планирования

Он определяет весь процесс последующего анализа и принятия решений о приоритетах программы/проекта и о характере мер по преодолению этой проблемы



Дерево проблем





Дерево проблем (учебный случай «ВИЧ»: задание – расставьте стрелки)

Ухудшение демографической ситуации, снижение числа трудоспособного и высокообразованного населения

Ухудшение экономической ситуации, увеличение затрат на здравоохранение, снижение благосостояния населения

Ухудшение общих показателей здоровья населения

Высокая степень уязвимости молодежи к ВИЧ-инфекции (рост заболеваемости ВИЧ-инфекцией среди молодежи)

Недостаток потенциала у гражданского общества адекватно реагировать на ВИЧ-ситуацию

Неадекватное отношение ближайшего окружения молодежи к проблеме ВИЧ-инфекции, снижающее профилактические возможности молодежи

Высокая степень стигматизации ВИЧ (+) людей среди населения

Распространенная практика рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи

Ограничен доступ населения к социальным услугам

Недостаток знаний, опыта и ресурсов у НКО и НО ККК по организации профилактической работы в области ВИЧ-инфекции

Отсутствие (недостаток) информационно, методической и материально-технической база для осуществления работы по профилактике ВИЧ-инфекции

Родители и педагоги не ориентированы в проблеме ВИЧ-инфекции, имеют заблуждения и предрассудки

Низкий уровень информированности населения в вопросах профилактики ВИЧ-инфекции, ориентация на мифы

Учащаяся молодежь слабо вовлечена в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции

Низкий уровень знаний и отсутствие навыков безопасного поведения у учащейся молодежи

Снижен или отсутствует доступ молодежи к средствам индивидуальной защиты

Недостаток государственных центров, предоставляющих социальные услуги населению

Недостаток специалистов, владеющих вопросами ВИЧ-инфекции

Возможности государства в обеспечении профилактики, лечения и ухода ограничены

Экономическая и политическая ситуация нестабильна



Дерево проблем (учебный случай «Вода»)



Дерево задач или Дерево Результатов



Результаты (всех уровней) – это изменения в целевой группе (или для целевой группы), к которым мы стремимся, осуществляя деятельность по проекту

Изменения могут происходить в **знаниях, отношении, поведении, возможностях, доступности, ситуации** и т.д.

Дерево задач – это инструмент анализа и представления идей проекта, который:

- Позволяет представить и описать будущую ситуацию так, как если бы все выявленные проблемы были решены.
- Помогает определить результаты всех уровней и выявить иерархическую связь между ними.
- Определяет реальность достижения результатов.
- Выявляет дополнительные нужды для реализации проекта.

27

«Дерево результатов» создает упрощенную, но четкую картину реальности, помогает построить логическую матрицу проекта и убедиться, что причинно-следственные связи не нарушены



«Дерево проблем»



«Дерево результатов»



Логическая матрица проекта

Как превратить «Дерево проблем» в «Дерево результатов»



Шаг 1: Обратите каждую из проблем «дерева проблем» в положительное утверждение

Шаг 2: Проверьте логику (причинно-следственную связь), чтобы убедиться, что результаты всех уровней являются следствием друг друга, понятны и достижимы

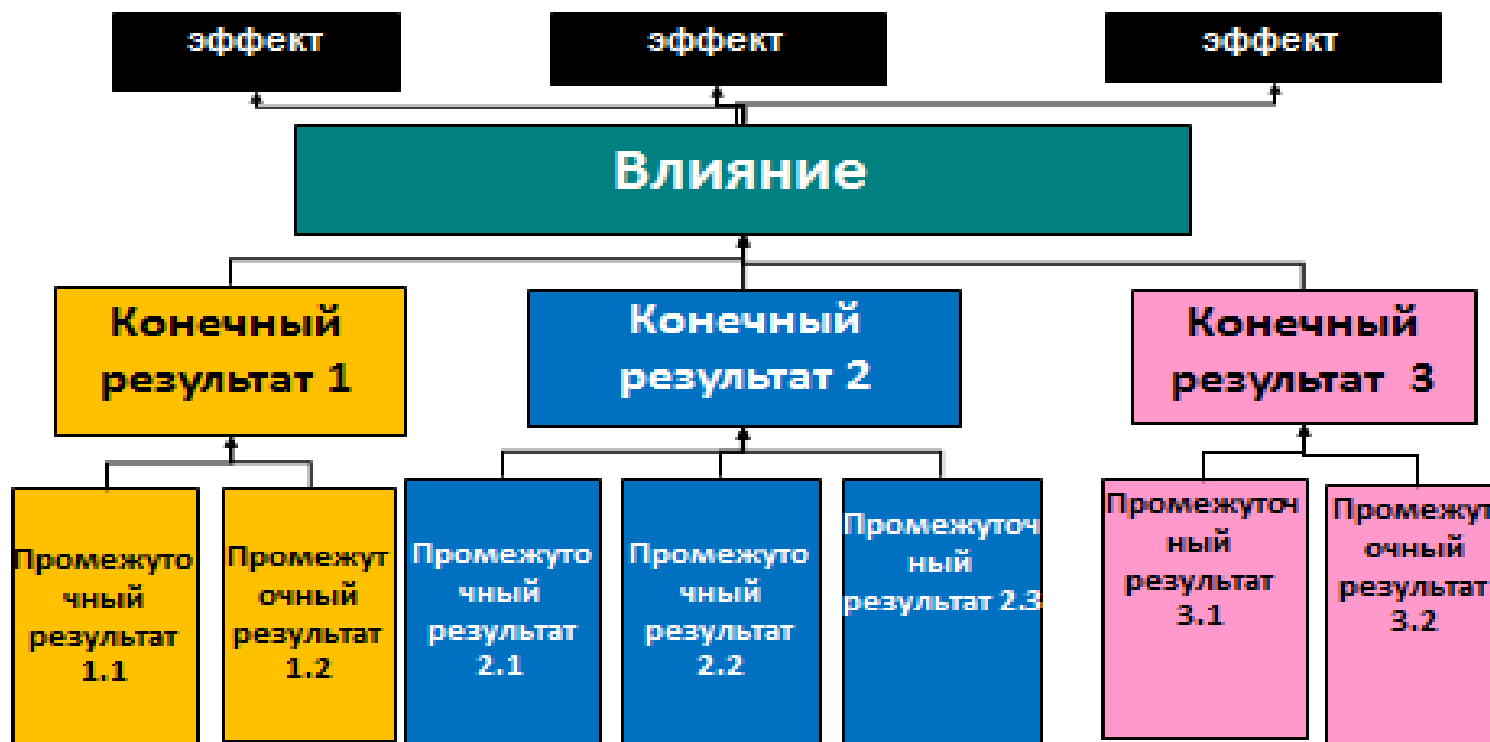
Шаг 3: При необходимости измените формулировку и перечень результатов одним из способов:

- сделайте утверждение более четким и аккуратным
- добавьте новые результаты, которые более актуальны/необходимы
- уберите результаты, которые кажутся вам неактуальными





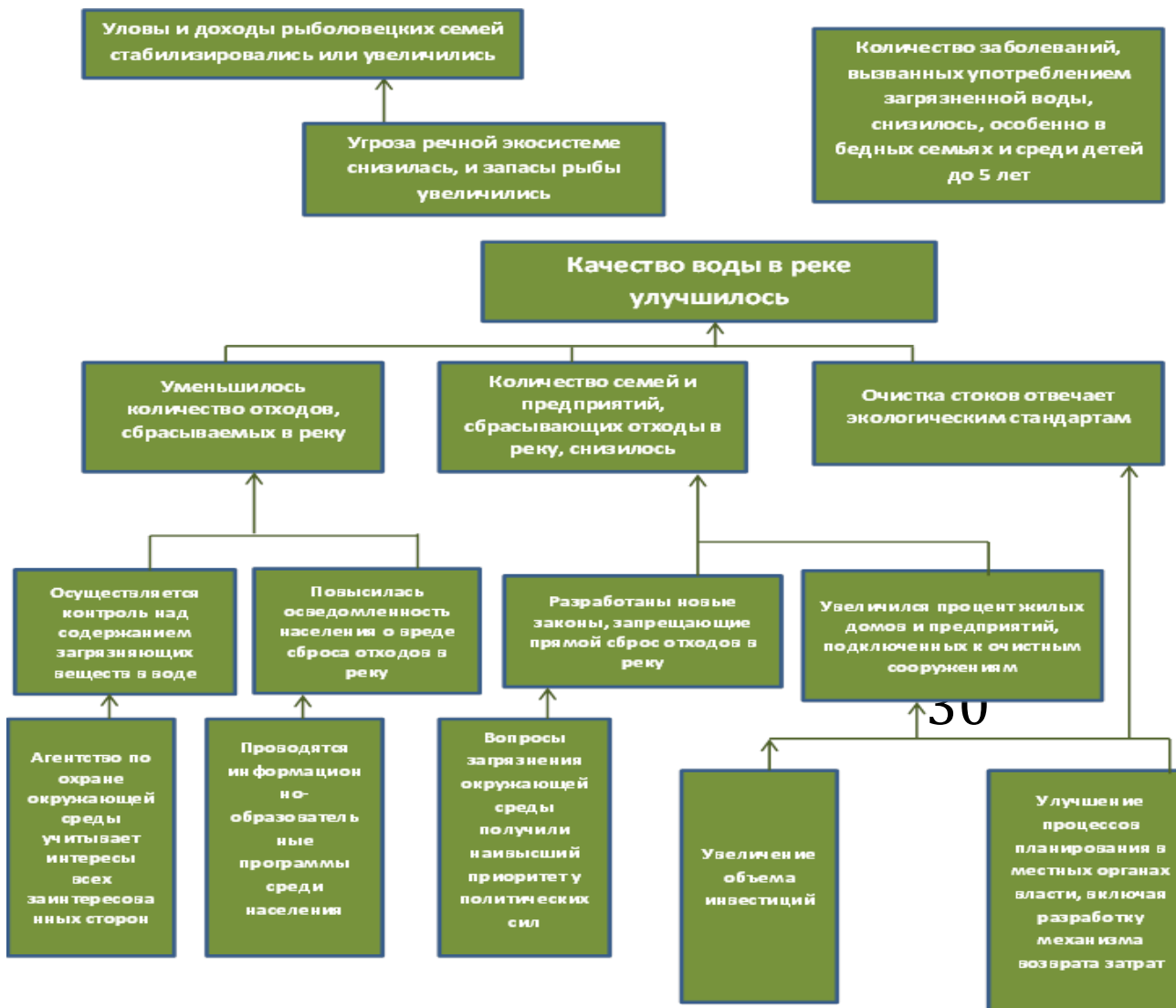
Дерево Задач (задание: совместите с Деревом Проблем на стр. 24)



Факторы внешней среды, которые необходимо принять во внимание и учитывать при планировании



Дерево Задач (учебный случай «Вода»)





Дерево задач или Дерево результатов (учебный случай «ВИЧ»)

Задание: расставьте стрелки и определите стратегию

Демографическая ситуация стабилизируется, число трудоспособного и высокообразованного населения не

Благосостояние населения не ухудшается, увеличение затрат на здравоохранение остается на адекватном уровне

Общие показатели здоровья населения улучшены или стабилизированы

Снижено число новых случаев ВИЧ среди молодежи в возрасте 14-20 лет в г. Горгилеше

Повышена способность гражданского общества противодействовать распространению

Создана благоприятная среда для сохранения здоровья молодежи

Снизилось проявление стигмы по отношению к ВИЧ(+) людям

Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди

Восполнен недостаток государственных социальных услуг для уязвимых групп

Команда тренеров национального общества КК владеет навыками профилактической работы в области ВИЧ-инфекции

У НО КК подготовлена информационная, методическая и материально-техническая база для осуществления работы по профилактике

Сформировано адекватное отношение у родителей и педагогов к мерам профилактики ВИЧ-инфекции

Повышена информированность населения в вопросах профилактики ВИЧ-инфекции

Учащаяся молодежь активно вовлечена в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции

Повышен уровень знаний и сформированы навыки безопасного поведения учащейся молодежи

Средства индивидуальной защиты доступны для молодежи и они их используют

Созданы государственные центры, предоставляющие социальные услуги населению

Восполнен недостаток специалистов, владеющих вопросами ВИЧ-инфекции

Возможности государства в обеспечении профилактики, лечения и ухода не ухудшаются

Экономическая и политическая ситуация остается стабильной



Шаг 1:

определите (выберите в Дереве задач) группы решений проблемы, которые логически связаны между собой

Шаг 2:

проведите анализ заинтересованных сторон

Шаг 3:

проведите SWOT-анализ

Шаг 4:

разработайте критерии выбора решений (см. на стр. 36)

Шаг 5:

проведите мозговой штурм с участием основных стейкхолдеров и оцените наиболее подходящие решения для вашего проекта, ориентируясь на таблицу критериев

Шаг 6:

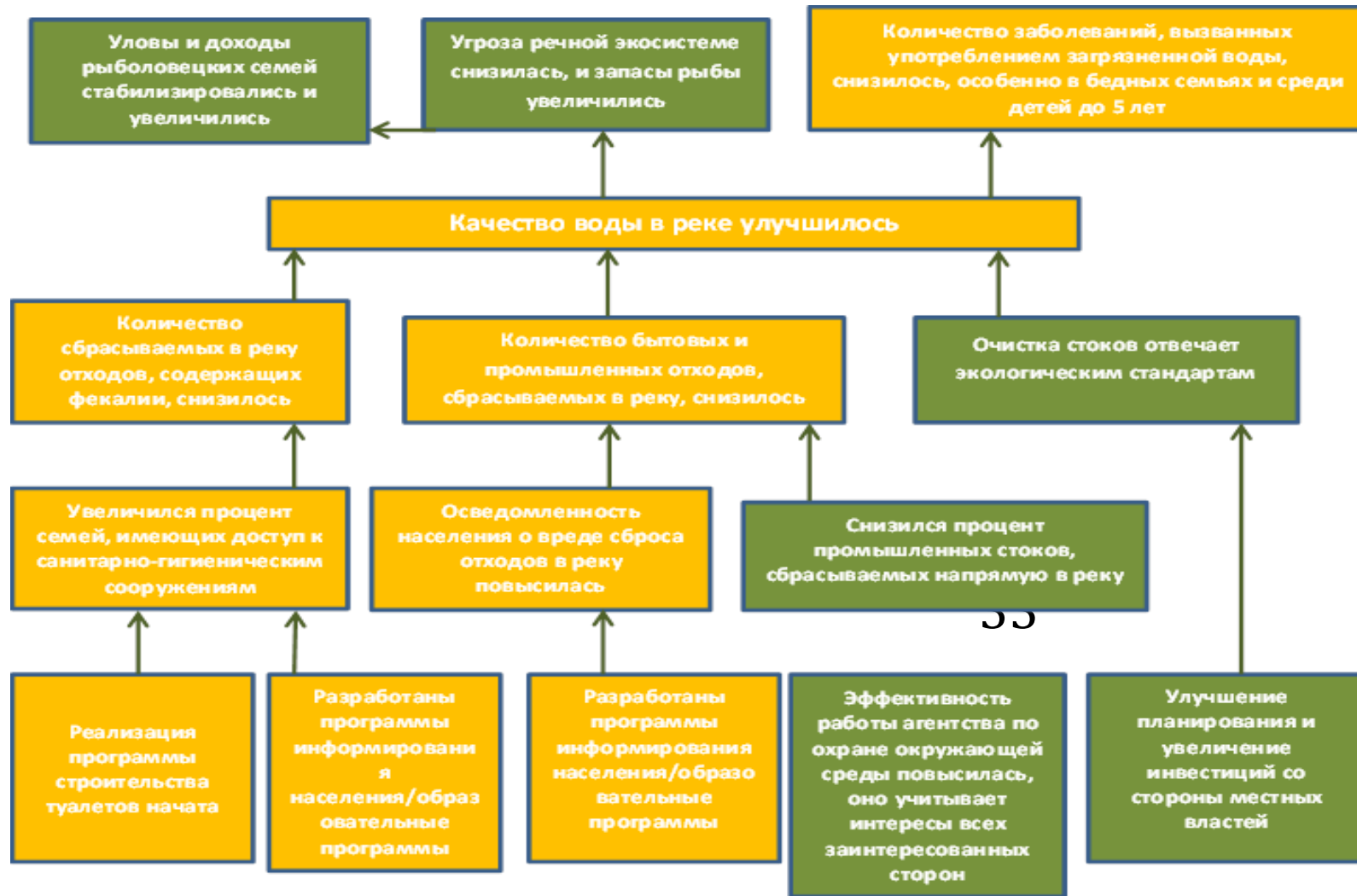
проведите анализ заполненной таблицы и выберите приемлемые варианты





Дерево результатов и выбор стратегии

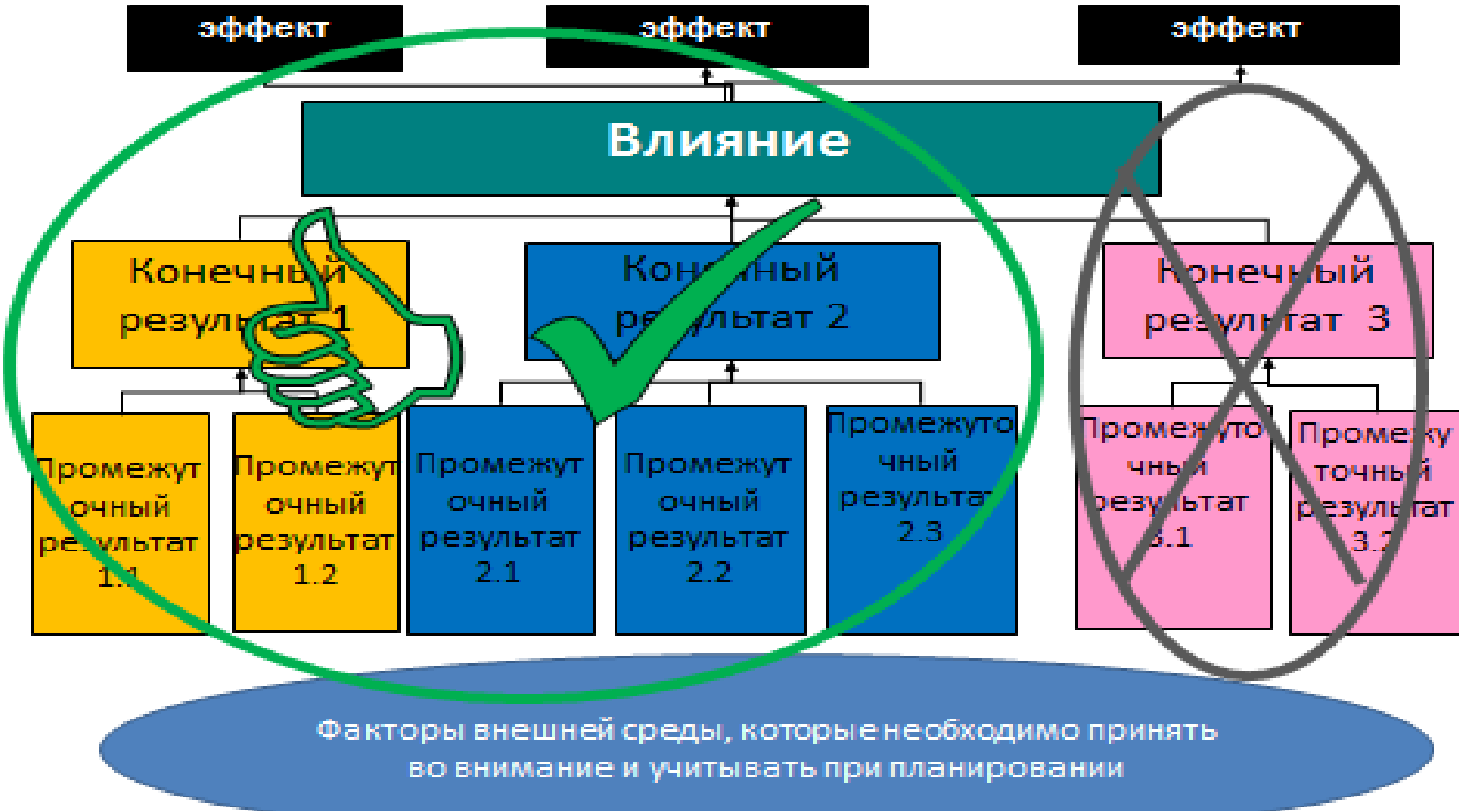
(учебный пример «Вода» - совместите со схемой на стр. 30)





Дерево результатов и выбор стратегии

(учебный пример «ВИЧ» - совместите со схемой на стр. 29)





Дерево результатов и выбор стратегии

Учебный случай «ВИЧ»

Демографическая ситуация стабилизируется, число трудоспособного и высокообразованного населения не снижается

Благополучие населения не ухудшается, увеличение затрат на здравоохранение остается на адекватном уровне

Общие показатели здоровья населения улучшены или стабилизированы

Снижено число новых случаев ВИЧ среди молодежи в возрасте 14-20 лет в г. Горгилеше

Повышена способность гражданского общества противодействовать распространению ВИЧ-инфекции

Создана благоприятная среда для сохранения здоровья молодежи

Снизилось проявление стигмы по отношению к ВИЧ(+) людям

Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи

Восполнен недостаток государственных социальных услуг для уязвимых групп населения

Команда тренеров национальной общественной организации владеет навыками профилактической работы в области ВИЧ-инфекции

У НО КК подготовлена информационная, методическая и материально-техническая база для осуществления работы по профилактике ВИЧ-инфекции

Сформированы адекватные отношения родителей и педагогов к мерам профилактики ВИЧ-инфекции

Повышена информированность населения в вопросах профилактики ВИЧ-инфекции

У молодежи активно вовлечена в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции

Повышен уровень знаний и сформированы навыки безопасного поведения учащейся молодежи

Средства индивидуальной защиты доступны молодежи и используются

Созданы государственные центры, предоставляющие социальные услуги населению

Восполнен недостаток специалистов, владеющих вопросами профилактики ВИЧ-инфекции



Возможности государства в обеспечении профилактики, лечения и ухода не ухудшаются

Экономическая и политическая ситуация остается стабильной

Таблица критериев для выбора стратегии вмешательств проекта



какие решения наиболее эффективно удовлетворяют потребности целевой группы?	Задача/ Результат а	Задача/ Результат в	Задача/ Результат с	Задача/ Результат d
Перечислите основные решения/планируемые результаты из Дерева задач				
1. Решение согласуется с основополагающими принципами и политикой кк/кп?				
2. Решение может быть эффективно выполнено организацией/командой?				
3. Другие организации занимаются этим решением?				
4. Насколько решение уязвимо к внешним факторам? (риски и допущения)				
5. Решение является экономически эффективным?				
6. Будет ли поддержано решение местным сообществом?				
7. Является ли решение юридически правомерным?				
8. Способствует ли решение укреплению потенциала местного кк/кп?				





Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона —

- лицо или группа лиц, заинтересованных в реализации проекта, который будет разработан, а именно:
 - ✓ целевые группы – потенциальные прямые и/или косвенные бенефициары проекта
 - ✓ учреждения – НО/региональное отделение, партнерские НО, государственные структуры, фонды/доноры
 - ✓ прочие – ассоциации, школы, НКО, сообщества, СМИ и т.д.

Анализ заинтересованных сторон —

- 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

37

Ключевые факторы для анализа заинтересованных сторон

- Проблемы
- Интересы
- Потенциал
- Взаимодействие
- Действия других
- Действия КК/КП

Анализ заинтересованных сторон

Организации	Целевые группы	Другие
Области анализа	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2
Потребности: в чем заключаются основные потребности «ЗС» в связи с проблемой, над которой работает проект?		
Интересы: что может мотивировать «ЗС» поддержать проект?		
Возможности: как «ЗС» может влиять на проблему, над которой работает проект, и оказать помощь в реализации проекта?		
Взаимодействие: каким образом проект может сотрудничать с «ЗС»?		
Действия других: кто еще сотрудничает с «ЗС» по проблеме, над которой работает проект?		
Действия КК/КП: имеет ли КК/КП опыт работы с «ЗС» и какой?		



Анализ заинтересованных сторон (пример)

Заинтересованная сторона	Организации		Возможные целевые группы			Другие стороны
	СПИД-сервисные НКО	Департаменты образования и здравоохранения	Молодежь	Родители	Преподаватели	Мигранты
Проблемы	Недостаток признания со стороны лидеров сообщества	Нет опыта и навыков проведения работ в области ВИЧ	Уязвимы к рискам в области здравоохранения	Недостаточно информированы о проблеме	Недостаток информированности о проблеме, нет методических материалов	Уязвимы к рискам в области здравоохранения
Интересы	Расширение участия в проектах по профилактике ВИЧ, более широкое освещение в СМИ	Выполнить план профилактических мероприятий согласно учебным стандартам	Поучаствовать в чем-то интересном и полезном	Сохранить здоровье детей	Выполнить план профилактических мероприятий согласно учебным стандартам	Сохранить свое здоровье и не быть депортированными
Возможности	Помещение, команда специалистов, доверенных специалистов, опыт	Управленческий потенциал- механизм внедрения образовательных программ	Распространять инфо среди сверстников, быть добровольцами КК	Влиять на детей и учителей, создавать благоприятную и дружелюбную среду	Предоставлять время м место для профилактических мероприятий, адвокатировать их	Распространять инфо среди своих
Взаимодействие	Ежемесячные встречи, проведение совместных акций	Рабочие встречи, официальная переписка	Школьные визиты, собрания, тренинги, клубы добровольцев	Родительские комитеты, встречи	Педсоветы, проф.собрания	Встречи, мни-сессии
Действия других (с кем сотрудничает ЗС)	Население, ЛЖВ	Министерство здравоохранения Министерство образования	Учебные заведения	Нет информации	38 Центр СПИД для чтения лекций	Нет информации
Действия КК	Совместная работа по некоторым направлениям	Выполнение программы в рамках госзаказа от Министерства здравоохранения. Сотрудничество с областным центром СПИД	Летние лагеря для молодежи. Опыт подготовки молодежных лидеров	Ролики по теме ВИЧ	Ролики по теме ВИЧ	Нет



Анализ заинтересованных сторон (практическая работа)

	Организации		Возможные целевые группы			Другие стороны
Заинтересованная сторона						
Проблемы						
Интересы						
Возможности						
Взаимодействие						
Действия других (с кем сотрудничает ЗС)				39		
Действия КК						

39

SWOT-анализ



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



40



Шаги SWOT-анализа





Пример SWOT-анализа

Сильные стороны НО КК (внутренний потенциал) <ul style="list-style-type: none">• Знание эпидситуации• Опыт партнерского сотрудничества с государственными структурами и НПО, имеются партнеры• Хороший имидж и репутация• Опыт в реализации профилактических программ с финансированием из разных источников• Большое число обученных волонтеров• Имеются обученные специалисты в области ВИЧ-инфекции• Есть свободный доступ сотрудников НО КК к уязвимым группам• Соглашение с Министерством здравоохранения, образования, СПИД - центром о совместной деятельности• НО КК имеет возможность предоставлять услуги, которые не могут предоставлять другие организации• Наличие информационного материала• ЧТО ЕЩЕ?	Слабые стороны НО КК (внутренние проблемы) <ul style="list-style-type: none">• Отсутствие определенных специалистов (социального работника и юриста) для работы с уязвимыми группами и группами рискованного поведения• Плохой фандрейзинг• Отсутствие специалистов по мобилизации ресурсов• Недостаток финансовых средств• ЧТО ЕЩЕ?
Возможности (внешние) <ul style="list-style-type: none">• Налаженные связи со СМИ и другими партнерами, что позволяет иметь поддержку в области проведения профилактических проектов• Правительство нуждается в помощи гражданского общества для решения проблемы ВИЧ• Практически никто не предоставляет образовательные услуги по профилактике ВИЧ• ЧТО ЕЩЕ?	Угрозы (внешние) <ul style="list-style-type: none">• Нестабильная политическая и экономическая ситуация• Высокий уровень стигмы в обществе• Религиозные лидеры не поддерживают определенные меры профилактики ВИЧ• ЧТО ЕЩЕ?



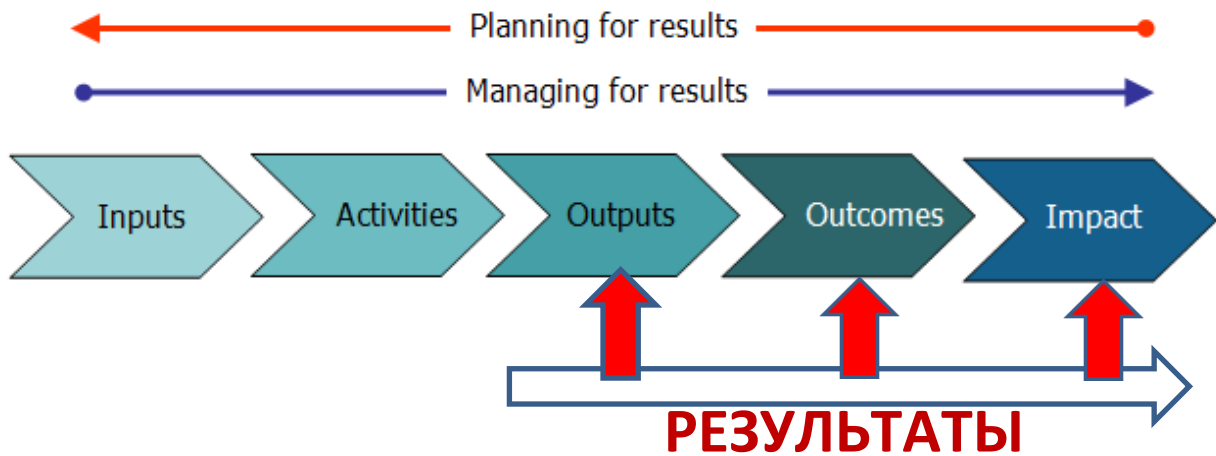
<p>Сильные стороны НО КК (внутренний потенциал)</p>	<p>Слабые стороны НО КК (внутренние проблемы)</p>
<p>Возможности (внешние)</p>	<p>Угрозы (внешние)</p>

Определение уровней результатов (подсказка)



Этап разработки проекта

Иерархия проекта



Определение уровней планирования



ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИМЕР
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН	
<p>Самый высокий уровень планирования, объединяющий программы и проекты с целью достижения стратегических задач организации</p>	<p>Отражают общую оперативную деятельность, которая будет реализована посредством различных программ и проектов организации в течение определенного периода времени (1-3 года)</p>
ПРОГРАММА	
<p>Набор скоординированных проектов, которые проводятся с целью решения конкретных задач в рамках определенного времени, затрат и других параметров исполнения</p> <p>Программы, направленные на достижение общей цели, группируются в общий план</p>	<p>Программа по здравоохранению сочетает в себе проекты по профилактике ВИЧ, оказанию первой помощи населению, борьбе с туберкулезом и пр.</p>
ПРОЕКТ	
<p>Набор скоординированных мер, реализуемых для достижения конкретных задач в определенный период времени, в пределах определенного бюджета и параметров исполнения</p> <p>Проект – ограниченная временными рамками деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или на достижение определенного результата</p> <p>Проекты, направленные на достижение общей цели, образуют программу</p>	<p>Проект по профилактике ВИЧ состоит из различных мер и включается в программу по охране здоровья населения</p>
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
<p>Сочетание действий, состоящих из отдельных заданий, направленных на достижение промежуточных результатов</p> <p>Задания, входящие в деятельность – это простейшие действия</p> <p>Задания - самый низкий уровень планирования</p>	<p>Пример:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка информационных материалов, проведение рабочего совещания – это действия • написание письма-приглашения, разработка макета буклета – это задания для выполнения действия

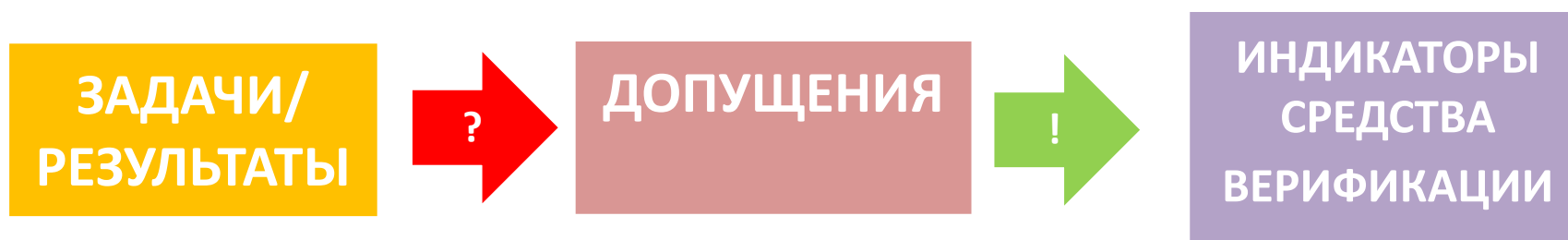


Логическая матрица проекта

Задачи или уровни результатов (чего мы хотим достичь)	Индикаторы (как измерить изменение)	Средства верификации (где/как получить информацию)	Допущения (что еще необходимо принять во внимание)
Цель	Индикаторы влияния		
Конечный результат	Индикаторы конечных результатов		
Промежуточный результат	Индикаторы промежуточных результатов		
Деятельность	Индикаторы процесса		
Ресурсы	Индикаторы затрат		

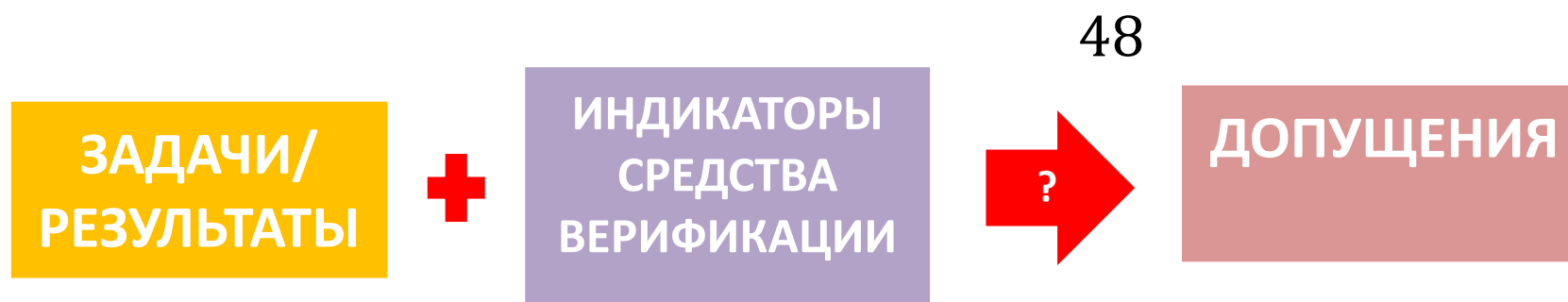


1. Перечислить все задачи, проверить их реалистичность путем рассмотрения допущений, добавить индикаторы и средства верификации



48

2. Сформулировать задачи, индикаторы и средства верификации, проверить допущения



Логическая матрица проекта (пример проекта РИ)



Цель (Project Goal):	
Задача 1 (Objective 1):	
Конечный результат 1.1. (Outcome 1.1): Индикаторы: * *	
Промежуточный результат 1.1.1: (Output 1.1.1) Индикаторы: *	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.1.1
Промежуточный результат 1.1.2: (Output 1.1.2) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.1.2
Конечный результат 1.2.: (Outcome 1.2) Индикаторы: *	
Промежуточный результат 1.2.1 (Output 1.2.1) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.2.1
Задача 2 (Objective 2):	
Конечный результат 2.1 (Outcome 2.1): Индикаторы: *	
Промежуточный результат 2.1.1 (Output 2.1.1) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 2.1.1

Цель*



- Это простое и понятное утверждение, которое описывает отсроченные результаты, на достижение которых направлен проект
- Цель должна отображать **влияние** вмешательства проекта на проблему, т.е. условия, которые должны быть изменены проектом
- Наивысший уровень результатов
- Контроль - наименьший

**Пример цели:*

Снижение числа новых случаев инфицирования ВИЧ среди молодежи 14-25 лет г. N

Конечные результаты

- Это основные изменения в целевых группах или для целевых групп, необходимые для обеспечения **влияния** на проблемную ситуацию (изменение поведения ЦГ или изменения локальной ситуации в доступности и т.д.)
- Результаты, на достижение которых направлено вмешательство проекта
- Достижение конечных результатов должно непосредственно привести к достижению цели
- Средний уровень результатов
- Контроль – достаточно большой, но меньше, чем над промежуточными результатами

**Пример конечного результата:*

Обеспечена доступность к достоверной информации и средствам индивидуальной защиты для молодежи 14-25 лет г. N



50

Промежуточные результаты

- Это осязаемые продукты, товары и услуги и изменения, которые ведут к достижению конечных результатов
- Наиболее быстрый, видимый эффект деятельности
- Низший уровень результатов
- Контроль - полный

**Пример промежуточного результата:*

- ✓ *Повышен уровень знаний молодежи по профилактике ВИЧ среди молодежи в возрасте до 24 лет г. N*
- ✓ *Подготовлена команда равных инструкторов*



Деятельность

- Ряд конкретных заданий, которые необходимо выполнить для достижения промежуточных результатов
- Иногда деятельность не включают в логическую матрицу, т.к. она подробно прописывается в рабочем плане

**Примеры деятельности:*

- ✓ *Проведение тренинга для равных инструкторов*
- ✓ *Проведение информационных сессий*
- ✓ *Распространение презервативов*

Элементы логической матрицы

Влияние	Предполагаемый отдаленный эффект воздействия Конечных результатов проекта на ситуацию и/или целевую группу Отсроченные качественные изменения, ради которых работает проект
Конечные результаты	Изменения, к которым привела совокупность Промежуточных результатов и которых стремится достичь проект/программа для содействия достижению Влияния
Промежуточные результаты	Непосредственные изменения в целевой группе (или для целевой группы), к которым привела Деятельность , и совокупность которых ведет к достижению Конечных результатов проекта
Деятельность	Совокупность заданий, работ и т.п., которые необходимо выполнить для получения запланированных Промежуточных результатов
Вклад	Ресурсы, необходимые для осуществления деятельности (финансовые, материальные, человеческие, информационные и т.д.)

Проверка логики матрицы (пример)

Влияние	ЕСЛИ число новых случаев ВИЧ среди молодежи снижается, ТО это внесет вклад в решение стратегической задачи - общие показатели здоровья населения улучшены или стабилизированы
Конечные результаты	ЕСЛИ поведение молодежи может быть изменено на более безопасное относительно инфицирования ВИЧ, ТО это внесет вклад в снижение числа новых случаев ВИЧ среди молодежи
Промежуточные результаты	ЕСЛИ повышен уровень знаний и сформированы навыки безопасного поведения учащейся молодежи и средства индивидуальной защиты доступны для молодежи, ТО поведение молодежи может быть изменено на более безопасное относительно инфицирования ВИЧ
Деятельность	ЕСЛИ проведены тренинги и инфосессии среди молодежи и распространены презервативы, ТО может быть повышен уровень знаний и сформированы навыки безопасного поведения учащейся молодежи, а средства индивидуальной защиты будут доступны для молодежи и они их будут использовать
Вклад	ЕСЛИ будут привлечены обученные тренеры и закуплены презервативы, ТО тренинги и инфосессии могут быть проведены, а презервативы распространены



Допущение – описание риска путем положительного указания на условия, с которыми мы столкнемся на пути достижения поставленных задач



Допущения – это:

- Внешние факторы, которые важны для успеха вмешательства, но находятся вне непосредственного контроля команды проекта и организации
- Допущения должны быть «предполагаемыми» - т.е. которые вероятно могут произойти, но с большой вероятностью
- Политические, экономические, климатические изменения, военные/гражданские волнения и действия других НКО, ГО и пр.
- Допущения помогают проверить целесообразность и реалистичность задач проекта

52



Проверка проекта с помощью допущений может привести к изменению формулирования результатов и их индикаторов

Описание проекта	Индикаторы	Способы подтверждения	Допущения
Цель (Goal)			
Конечные Результаты (Outcomes)			
Помежуточные Результаты (Outputs)			
Деятельность (Activities)			

Если горизонтальная логика соблюдается, а допущения достоверны, то высока вероятность того, что проект будет успешным





Шесть шагов по определению допущений (пример)

Шаги	Формулирование шагов				
ШАГ I Определите критические внешние факторы (риски)	Лидеры местного сообщества не поддерживают определенные проекты по профилактике ВИЧ	Религиозные лидеры местного сообщества не поддерживают мероприятия по профилактике ВИЧ	Политическая ситуация нестабильна	В данной местности плохо функционирует общественный транспорт	Возникает вспышка другого, особо опасного для человека инфекционного заболевания
ШАГ II Сформулируйте риски как положительные условия, т.е., переведите их в допущения	Лидеры местного сообщества поддерживают данный проект по профилактике ВИЧ	Религиозные лидеры местного сообщества поддерживают мероприятия по профилактике ВИЧ	Политическая ситуация спокойна и стабильна	В данной местности нормально функционирует общественный транспорт	НЕ возникает вспышки другого, особо опасного для человека инфекционного заболевания
ШАГ III Свяжите допущения с конкретным уровнем результатов проекта	Влияние <i>и ниже</i>	Промежуточный и конечный результаты	Влияние <i>и ниже</i>	Влияние <i>и ниже</i>	Влияние <i>и ниже</i>
ШАГ IV Убедитесь в <u>важности</u> допущений	ДА	ДА	ДА	НЕТ	ДА
ШАГ V Убедитесь, что допущения находятся действительно <u>вне</u> рамок контроля проекта	Можно контролировать	Ограниченный контроль	ЗА РАМКАМИ контроля	ЗА РАМКАМИ контроля	ЗА РАМКАМИ контроля
ШАГ VI Убедитесь, что допущения <u>вероятны</u>	Средняя степень вероятности	Вероятно, но неточно	Вероятно	Маловероятно	Невероятно (и за рамками контроля)
РЕШИТЕ, ЧТО НУЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ	Ничего, т.к. можно контролировать. Включить деятельность по информированию лидеров и по адвокации проекта. Пересмотреть вмешательства проекта	Следить за ситуацией! Включить деятельность по сотрудничеству с религиозными лидерами	Следите за ситуацией!	Ничего, т.к. неважно	ПЕРЕСМОТРИТЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА или откажитесь от него (возможно - другой проект?)



Шесть шагов по определению допущений (практическая работа)

Шаги	Формулирование шагов				
ШАГ I Определите критические внешние факторы (риски)					
ШАГ II Сформулируйте риски как положительные условия, т.е. переведите их в допущения					
ШАГ III Свяжите допущения с конкретным уровнем результатов проекта					
ШАГ IV Убедитесь в важности допущений					
ШАГ V Убедитесь, что допущения находятся действительно вне рамок контроля проекта				55	
ШАГ VI Убедитесь, что допущения вероятны					
РЕШИТЕ, ЧТО НУЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ					



Индикаторы

Индикаторы – это переменные, которые определяют, **что** необходимо измерить.

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

Что измеряют индикаторы:

- **Эффективность:**

какой объем работы был нами проделан? Какой объем ресурсов нам для этого понадобился?

- **Результативность:**

выполняем ли мы то, что намеревались сделать?

- **Значимость и уместность:**

что думают люди, которым мы хотим помочь, отвечает ли вмешательство реальным нуждам?

- **Воздействие:**

достигает ли наша работа намеченной цели?

- **Устойчивость:**

окажется ли польза для населения долгосрочной, даже после завершения вмешательства?

56





Требования к индикаторам

- **Достоверность** – должны измерять объект или явление, для которых они предназначены
- **Надежность** – должны давать одинаковые результаты при их повторном использовании для измерения того же объекта или явления
- **Чувствительность** - должны отражать изменения в состоянии наблюдаемого явления или события
- **Умеренная стоимость** - стоимость измерения по данным индикаторам не должна выходить за пределы разумного
- **Выполнимость** - сбор данных должен быть осуществим

57



Значения индикатора

- **Базовое значение индикатора** – описывает ситуацию до начала вмешательства
- **Плановое значение индикатора** – значение индикатора, которое мы хотим достичь
- **Фактическое значение индикатора** - уровень, достигнутый в процессе вмешательства
- **Отклонение** – это разница между плановым и фактическим значениями

Как разработать индикаторы



- Ответить на вопрос:
«По каким признакам мы узнаем о том, что результаты программы достигнуты?»
- Помнить:
 - ✓ что индикаторы могут быть как количественными, так и качественными
 - ✓ что разрабатывать индикаторы должны авторы проекта (эксперты)
 - ✓ что индикаторы формируются на этапе разработки, но могут и должны корректироваться в ходе реализации проекта

Вспомогательные вопросы при выборе индикаторов мониторинга:

- «Сколько?»
- «Кто?»
- «Что?»
- «Где?»
- «Когда?»
- «Насколько хорошо?»

Как разработать индикаторы:

Шаг 1:

Уточните задачи/результаты – сформулируйте конкретные изменения, которых стремитесь достичь

Шаг 2:

Разработайте список возможных индикаторов

Шаг 3:

Оцените возможные индикаторы и выберите лучшие из них (SMART-подход)



SMART- индикаторы

- **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

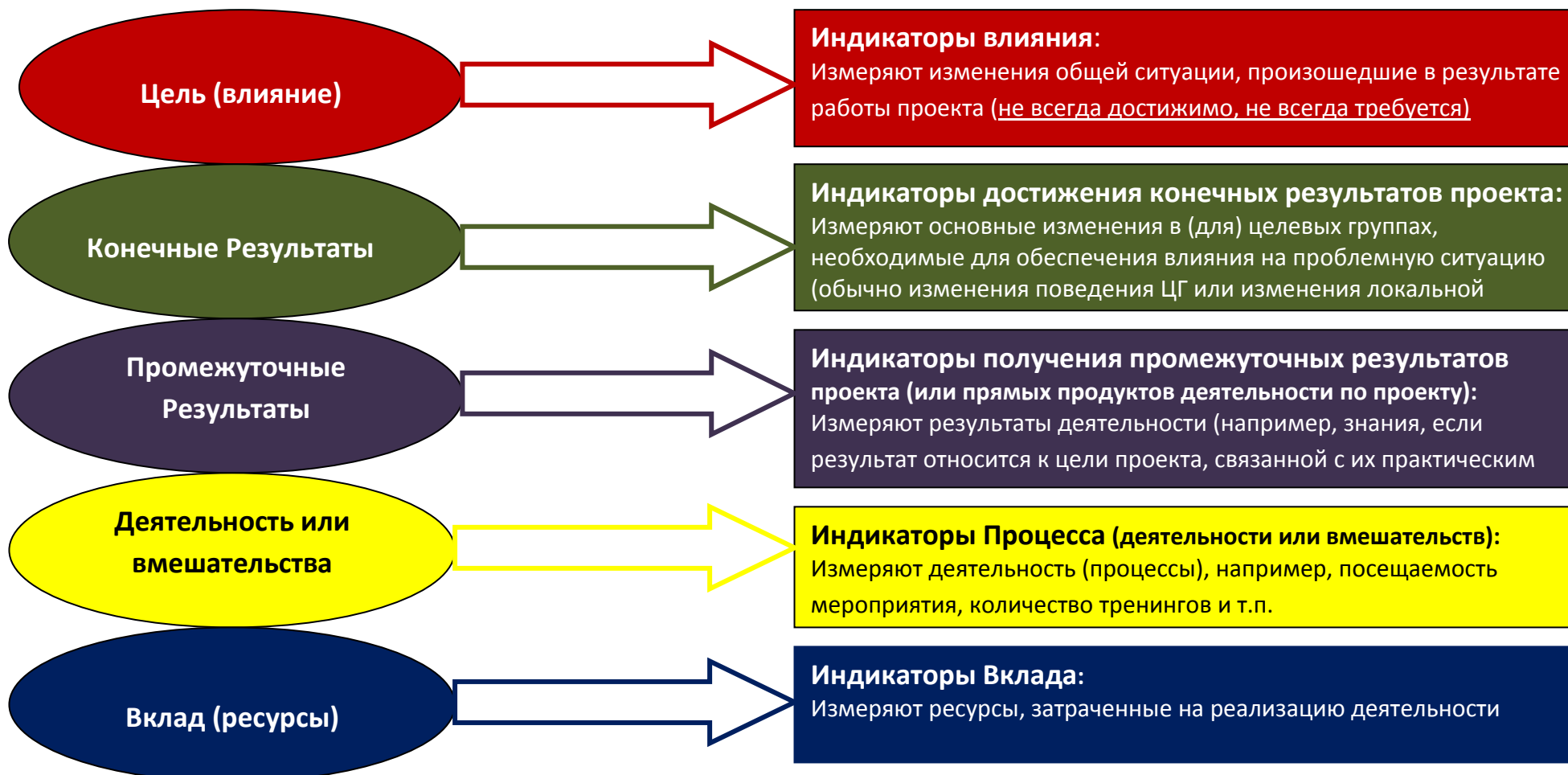
- **Определенный во времени (Time-bound):**

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

59



Памятка для разработки индикаторов



Ловушки индикаторов

Выбор слишком большого числа индикаторов

Обширные списки индикаторов, которые никто никогда не измеряет

- Будьте реалистичны!
- Индикаторы нужны лишь для получения тех данных, которые важны для МиО и реалистичны в плане сбора данных
- Обычно достаточно 1-3 индикаторов на каждую задачу/результат



Ловушки индикаторов*

Повторное изобретение «велосипеда»

Разработка новых индикаторов в то время, когда уже существуют хорошие индикаторы для аналогичных результатов

- Обратите внимание на международные или стандартные индикаторы в данной профессиональной области



61

Ловушки индикаторов

Трудоемкие индикаторы

Выбор излишне сложных индикаторов, требующих трудоемкого сбора данных и анализа

- Существуют ли вторичные источники данных для индикатора?
- Может быть, использовать другие индикаторы?



Ловушки индикаторов

Неактуальные индикаторы

Выбор индикаторов, не измеряющих результат

- Убедитесь, что можете ответить на вопрос: «Возможно ли при помощи данного индикатора продемонстрировать прогресс и его степень?»



Ловушки индикаторов

Неконкретность индикатора

Индикаторы должны быть конкретными, чтобы их можно было незамедлительно измерить

- SMART

*Пример:

лучше узнать соотношение роста и веса детей, чем задать общий вопрос, страдает ли семья от недоедания



62

Ловушки индикаторов

Индикаторы низкого уровня

Излишняя сосредоточенность на индикаторах, измеряющих деятельность или промежуточные результаты

- Индикаторы промежуточных результатов проще собрать, но они не отражают воздействия, произведенного проектом
- Важно иметь индикаторы на всех уровнях результатов



**Список индикаторов,
рекомендуемых к использованию в проектах
Программы «Региональная инициатива по
здоровоохранению в Евразийском регионе»**



*«Измерить всё, что измеримо, и сделать
измеримым всё, что таковым не является».*

Галилео Галилей

В рамках региональных проектов работа идет в трех направлениях:

- профилактика ВИЧ среди здорового населения, детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, и групп, практикующих рискованное поведение (СР, ПИН);
- снижение стигмы и дискриминации, формирование адекватного отношения к ЛЖВ;
- улучшение доступа ЛЖВ к СПИД-сервисным услугам, повышение качества жизни ЛЖВ.

Региональные отделения самостоятельно разрабатывают логические матрицы проектов, ориентируясь на логическую матрицу Программы РИ и потребности региона. Ниже представлены индикаторы, рекомендуемые для использования в региональных проектах. Кроме того, региональные отделения могут пользоваться собственными индикаторами и наработками других организаций.

63

В данном разделе не отражены количественные индикаторы, применяемые для иллюстрации непосредственных результатов, поскольку они специфичны для каждого проекта и используются менеджерами для внутреннего управления.

Примеры менеджерских индикаторов для блока профилактической работы:

- # взрослого населения, охваченного профилактическими программами
- # молодых людей, охваченных профилактическими программами
- # информационных сессий по профилактике ВИЧ для молодежи
- # информационных сессий по профилактике ВИЧ для взрослого населения

Выбранные индикаторы могут быть введены в план мониторинга и оценки в неизменном виде, либо адаптированы к целевой группе и логической матрице проекта.

При формулировке индикаторов требуется уточнение по целевой группе (пол, возраст), месту сбора информации, получаемым услугам в соответствии со спецификой проекта. Например: # молодых людей в возрасте 14-20 лет, обученных проведению профилактической работы в области ВИЧ/СПИД методом «равный-равному» (в средне-специальных учреждениях города N.)

Профилактика ВИЧ среди здорового населения, детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, и групп, практикующих рискованное поведение (СР, ПИН)

Индикаторы, иллюстрирующие повышение информированности целевой группы в вопросах сохранения здоровья:

- % участников информационных сессий/тренингов, которые правильно отвечают на 80% и более вопросов итогового теста;
- % клиентов проекта, которые правильно называют способы профилактики передачи ВИЧ и отрицают мифы о распространении ВИЧ-инфекции, отдельно по полу и целевой группе;
- % клиентов проекта, которые демонстрируют повышение уровня информированности о путях передачи и мерах профилактики ВИЧ (может быть использован вместо предыдущего индикатора).

64

Индикаторы, иллюстрирующие доступность средств индивидуальной защиты:

- % или #¹ клиентов, получивших презервативы в рамках проекта.

Индикаторы, иллюстрирующие изменение поведения на менее рискованное:

- % клиентов проекта, которые говорят о том, что используют презерватив при каждом сексуальном контакте;
- % клиентов проекта, которые использовали презерватив во время последнего интимного контакта;
- % клиентов проекта, которые говорят о том, что сдали анализы на ВИЧ и получили результаты (указать, когда были сданы анализы – в течение последних 6 месяцев, года и др.);
- % клиентов проекта, указывающих на безопасное в плане инфицирования ВИЧ поведение (отказ от употребления наркотиков, использование презерватива при каждом сексуальном контакте) в

¹ # - число, количество

течение последнего месяца, предшествующего опросу (можно указывать отдельные практики безопасного поведения, актуальные для проекта);

- % ПИН, употреблявших наркотики за последний месяц, которые сообщили, что во время последнего употребления наркотиков использовали совместный инструментарий для инъекций;
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, из рациона которых было полностью исключено грудное молоко (находящихся на искусственном вскармливании в течение первых 6 месяцев жизни);
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, у которых соблюдалась профилактическая схема приема препаратов, назначенная врачом.

Индикаторы, иллюстрирующие созданные условия для сохранения здоровья целевой группы:

- # молодых инструкторов, обученных проведению профилактической работы в области ВИЧ/СПИД методом «равный-равному»;
- # тренеров, обученных для подготовки равных инструкторов
- % взрослых (педагогов, родителей), которые поддерживают идею обучения молодежи по вопросу использования презервативов для профилактики ВИЧ;
- % взрослых (педагогов, родителей), которые поддерживают идею профилактического обучения молодежи по принципу «равный-равному»;
- # компаний/организаций, для сотрудников которых было проведено обучение по профилактике ВИЧ;
- % или # образовательных учреждений, включенных в работу по профилактике ВИЧ-инфекции;
- % беременных женщин, имеющих доступ к профилактике ВИЧ от матери ребенку;
- # и/или % ВИЧ-инфицированных беременных женщин, получающих полный курс АРВ-профилактики для сокращения риска передачи ВИЧ от матери ребенку;
- # беременных женщин, получивших консультации по вопросам профилактики передачи ВИЧ от матери к ребенку.

65

Снижение стигмы и дискриминации, формирование адекватного отношения к ЛЖВ

Индикаторы, иллюстрирующие снижение внутренней стигмы:

- # ЛЖВ, являющихся добровольцами/сотрудниками проекта;

- % ЛЖВ, которые говорят, что изменили отношение к себе в худшую сторону после того, как узнали о своем ВИЧ-статусе²;
- % ЛЖВ-клиентов проекта, которые раскрыли свой ВИЧ-статус другу/родственнику/супругу.

Индикаторы, иллюстрирующие снижение внешней стигмы:

- % членов сообщества (члены семей, друзья), которые говорят о том, что принимают ЛЖВ;
- % ЛЖВ, которые говорят, что испытали стигму за последний год (отдельно по половому признаку);
- % ЛЖВ, которые говорят о том, что сталкивались с негативным отношением и действиями по отношению к ним в медицинских учреждениях;
- % медицинских работников, которые говорят, что изменили свое отношение к ЛЖВ в лучшую сторону после прохождения тренинга;
- # сообщений о проявлениях стигмы и дискриминации, полученные от ЛЖВ-клиентов и % сообщений, за которыми последовали соответствующие действия (наказание, извинение и пр.) при участии/содействии проекта;
- % клиентов КК, которые сообщили, что стали жертвами проявления стигмы со стороны близкого окружения за последний год.

66

Улучшение доступа ЛЖВ к СПИД-сервисным услугам, повышение качества жизни ЛЖВ

Индикаторы, иллюстрирующие улучшение доступа ЛЖВ к СПИД-сервисным услугам (консультации психолога, юриста, врача, равного консультанта и др.)

ЛЖВ, которые получили хотя бы одну услугу по уходу в течение отчетного периода;

- ЛЖВ, которые получили направление в учреждения здравоохранения (к доверенным специалистам, по предварительной договоренности, на основании партнерского соглашения);
- ЛЖВ, получивших направление в учреждения здравоохранения, которые говорят о том, что воспользовались направлением, выданным им во время последнего визита;
- # или % ЛЖВ, охваченных группами поддержки/взаимопомощи.

² Индикатор, иллюстрирующий от обратного

Индикаторы, иллюстрирующие доступность паллиативного ухода для ЛЖВ, находящихся на поздних стадиях ВИЧ-инфекции

- # ЛЖВ, которым предоставляется паллиативный уход (в том числе, больным с сочетанной инфекцией туберкулез и ВИЧ);
- # ЛОУ, обученных предоставлению паллиативного ухода (в том числе, при сочетанной инфекции туберкулеза и ВИЧ).

Индикаторы, иллюстрирующие созданные условия для сохранения здоровья ЛЖВ и детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями

- ЛЖВ, которые получили продовольствие и/или услуги по питанию в течение отчетного периода;
- # ЛЖВ/детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, которые получили услуги по защите их прав/юридические услуги;
- ЛЖВ-клиентов проекта, которые в процессе антиретровирусного лечения получают социально-психологическую поддержку с целью обеспечения приверженности их к лечению;
- % ЛЖВ – клиентов проекта, которые говорят, что используют навыки управления болезнью;
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, которые получают услуги проекта (от общего числа детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями в регионе).





Средства верификации

- Порядок сбора информации для расчета индикаторов с целью мониторинга и оценки прогресса и успеха нашего вмешательства
- Должны быть определены одновременно с формулировкой индикаторов

** Например,*

температура тела – показатель состояния здоровья, а термометр – средство верификации



Как заполнить 3-ю колонку логической матрицы

68

- **Шаг 1:**

определение источников информации (первичные, вторичные)

** Например,*

опросы, отчеты, наблюдения, фокус-группы, исследования, статистика и пр.

- **Шаг 2:**

определение методов сбора данных

- Какие источники вторичных данных будут использованы?
- Какие методы первичных исследований можно применить?
- Кто будет участвовать в сборе данных?
- Когда, как и с какой регулярностью будет предоставляться информация (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и пр.)?
- Как будут анализироваться данные (база данных, статистическая программа, отчет)?

Логическая матрица (описание)

Задачи или уровни результатов (чего мы хотим достичь)	Индикаторы (как измерить изменение)	Средства верификации (где/как получить информацию)	Допущения (что еще необходимо принять во внимание)
<p>ЦЕЛЬ</p> <p>Предполагаемый отдаленный эффект воздействия Конечных результатов (т.е. результатов II уровня) проекта на ситуацию и/или целевую группу</p> <p>Долгосрочный результат, отсроченные качественные изменения (снижение уязвимости целевых групп к негативным факторам окружающей среды, улучшение качества жизни), ради которых работает проект</p>	<p>ИНДИКАТОРЫ ВЛИЯНИЯ</p> <p>Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении ЦЕЛИ</p>	<p>Каким образом будет собираться информация о состоянии индикатора</p>	<p>Внешние условия вне непосредственного контроля проекта, необходимые для того, чтобы цель могла быть достигнута</p>
<p>КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</p> <p>Изменения, к которым привела совокупность промежуточных результатов (т.е. результатов I уровня) и которых стремится достичь проект для содействия достижению Влияния</p>	<p>ИНДИКАТОРЫ КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> <p>Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении конечных</p>	<p>См. выше</p>	<p>Внешние факторы вне непосредственного контроля проекта, необходимые для того, чтобы задачи могли внести свой вклад в достижение цели</p>

	результатов		
<p>ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</p> <p>Непосредственные изменения в целевой группе (или для целевой группы), к которым привела деятельность, и совокупность которых ведет к достижению Конечных результатов проекта</p> <p>Осязаемые продукты, товары и услуги или изменения (например, в знаниях, возможностях)</p>	<p>ИНДИКАТОРЫ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> <p>Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении промежуточных результатов</p>	См. выше	Внешние факторы вне непосредственного контроля проекта, необходимые для достижения промежуточных результатов
<p>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</p> <p>Совокупность заданий, работ и т.п., которые необходимо выполнить для получения запланированных промежуточных результатов</p>	<p>ИНДИКАТОРЫ ПРОЦЕССА</p> <p>Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в реализации деятельности</p>	См. выше	Внешние факторы вне непосредственного контроля проекта, необходимые для того, чтобы вклад/ресурсы могли внести свой вклад в достижение промежуточных результатов
	<p>ВКЛАД/РЕСУРСЫ</p> <p>Материалы и средства, необходимые для осуществления деятельности (финансовые, материальные, человеческие, информационные и т.д.)</p>	<p>ЗАТРАТЫ И ИСТОЧНИКИ</p> <p>Общие затраты для каждого из определенных источников/видов деятельности. Источники также могут быть определены.</p>	

Логическая матрица (практическая работа)

Задачи или уровни результатов (чего мы хотим достичь)	Индикаторы (как измерить изменение)	Средства верификации (где/как получить информацию)	Допущения (что еще необходимо принять во внимание)
ЦЕЛЬ	ИНДИКАТОРЫ ВЛИЯНИЯ		
КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ИНДИКАТОРЫ КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ		

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ИНДИКАТОРЫ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ		
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ИНДИКАТОРЫ ПРОЦЕССА		
	ВКЛАД/РЕСУРСЫ	ЗАТРАТЫ И ИСТОЧНИКИ	

72

72



Описание формата проектной заявки (пример)

Титульный лист

Название проекта	
Наименование Национального Общества и ФИО руководителя	
Наименование отделения НО и ФИО руководителя	
Контактная информация координатора проекта от штаб - квартиры Национального Общества:	
ФИО	
Почтовый адрес	
Телефон (включая код города)	
Номер факса (включая код города)	
Электронная почта:	

Подпись:
координатор проекта отделения НО КК/КП

Подпись:
координатор проекта от НО КК/КП

Дата:

Краткое описание проекта (1/2 стр.)

В данном разделе кратко (концептуально) излагается информация о проекте.

Определение потребностей и оценка ситуации (обоснование проекта – 1 стр.)

Опишите основные проблемы и потребности, существующие в регионе и на решение которых направлен проект. Дайте краткий анализ возможных причин данных проблем и прогноз возможных их последствий. Опишите, как данная проблема влияет на целевую группу проекта. Сделайте краткий сравнительный анализ проблем целевой группы в вашем регионе с проблемами аналогичных целевых групп других регионов и страны в целом. Обоснуйте необходимость вашего вмешательства в проблему.

Целевые группы проекта

Определите получателей услуг проекта и их соответствие критериям отбора целевых групп, установленными финансовым донором.

Определите предполагаемое количество получателей услуг проекта в течение срока его реализации и составьте таблицу получателей по приведенному ниже образцу:

Предполагаемое количество получателей услуг проекта (образец)

Получатели услуг проекта/Целевые группы	Количество получателей услуг проекта
Первичная целевая группа проекта, всего: в том числе:	
•	
•	
•	
Вторичная целевая группа Всего: В том числе:	
•	
•	

Сроки реализации проекта

Укажите продолжительность проекта, его предполагаемые начало и окончание

Территория реализации проекта

Укажите, где (географически точно) будет реализован проект: в каком городе (районе, поселке), в каких учебных заведениях или других учреждениях и т.д.

Цель и задачи проекта

Четко сформулируйте цель и задачи проекта. Цель и задачи должны соответствовать одной из программных областей, предложенных для финансирования донором. Они должны быть ясно изложены (используйте SMART-подход), направлены на решение проблем целевой группы и логически связаны между собой и со всеми другими частями проекта. Используйте следующие рекомендации при формулировании цели и задач (см. ниже рис. 3):

- **цель** проекта (impact - или результат III уровня) - **влияние проекта на проблему;**

Для достижения цели определите в проектной заявке 2-4 задачи (outcome или результат II уровня). **Каждая задача должна быть сформулирована, как некое единичное следствие (конечный результат), которое было получено при достижении определенных промежуточных результатов.**

Формулировка задачи должна быть четкой и односложной - избегайте использования в формулировке задачи длинных, сложных предложений и таких слов как «и», «через», «по», «чтобы», «путем» и т.д.

Сформулируйте **промежуточные результаты** (outputs или результаты I уровня), которые вы планируете получить при реализации определенных вмешательств (мероприятий/действий) проекта³. Промежуточные результаты, рассматриваемые как взаимодополняющие, должны быть логически связаны между собой и приводить к достижению одной из задач проекта.

Сформулируйте вмешательства (мероприятия/действия) проекта таким образом, чтобы они были направлены на решение проблемы целевой группы, и при этом были логически связаны со всеми компонентами проекта и, прежде всего, с конечными и промежуточными результатами. Разработайте логфрейм проекта в удобном формате или в формате, предложенном финансовым донором (см. пример ниже)

Цель (Project Goal):	
Задача 1 (Objective 1):	
Конечный результат 1.1. (Outcome 1.1): Индикаторы: *	
Промежуточный результат 1.1.1: (Output 1.1.1) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.1.1
Промежуточный результат 1.1.2: (Output 1.1.2) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.1.2
Конечный результат 1.2.: (Outcome 1.2) Индикаторы:	
Промежуточный результат 1.2.1 (Output 1.2.1) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 1.2.1
Задача 2 (Objective 2):	
Конечный результат 2.1 (Outcome 2.1): Индикаторы:	
Промежуточный результат 2.1.1 (Output 2.1.1) Индикаторы:	Деятельность для достижения Промежуточного результата 2.1.1

³ Важно понимать, что одни и те же вмешательства могут приводить к разным непосредственным результатам

Чтобы правильно сформулировать индикаторы проекта (единицы измерения достижения результатов), сначала необходимо понять, к каким изменениям в целевой группе вы стремитесь при реализации своего проекта. Сформулируйте желаемые изменения в целевой группе - и вы получите формулировку индикатора. Важно помнить, что в этом процессе вы должны «отталкиваться» от проблем целевой группы и их причин. Вы можете использовать типовые индикаторы (UNGAS, USAID, WHO), но также вы вправе предложить свои индикаторы, если считаете, что они необходимы.

План мониторинга и оценки проекта

Для регулярного наблюдения и оценки достижения результатов проекта необходимо составить план мониторинга и оценки (обычно является приложением к проектной заявке). Можно использовать формат, приведенный ниже, как абстрактный краткий (неполный) пример⁴, или формат, который может предложить группа технических экспертов финансового донора.

Результаты проекта разных уровней	Индикаторы	Методы сбора информации, источники данных, периодичность сбора информации
-----------------------------------	------------	---

В первой колонке помещаются результаты разных уровней (задачи и непосредственные результаты) и их формулировка.

Во второй колонке помещаются индикаторы, которые могут проиллюстрировать достижение результатов и описания прогресса, достигнутого проектом. Рекомендуется, чтобы один основной индикатор был представлен для оценки достижения задач, и несколько индикаторов (один-три) для каждого непосредственного результата от вмешательств проекта.

Третья колонка определяет источники сбора информации для исчисления индикатора и периодичность его измерения. Вы должны использовать только один инструмент сбора данных и один источник данных для каждого индикатора. В случае, если вы используете определенный тест или анкетный опрос в качестве инструмента сбора данных, пожалуйста, укажите автора теста и откуда он был взят. Текст каждого теста или анкетного опроса, который вы планируете использовать в качестве вашего инструмента сбора данных, должен быть представлен как приложение к проектным заявкам.

При планировании мониторинга и оценки проекта ориентируйтесь на следующие рекомендации:

- индикаторы задач, которые используются, чтобы измерить их достижение, поможет определить,

⁴ Руководство по защите жизни детей// USAID, 2001 г. и «Проект для НКО, работающих в сфере противодействия распространению ВИЧ-инфекции»// Pact Community REACH, 2002 г.

достигаете ли вы запланированного результата (например, проектное выполнение в соответствии с планом и изменения в целевой группе);

- если результат не совсем тот, который вы ожидали, то, возможно, вы неправильно сформулировали задачи или используете не тот индикатор;
- помните, что анализ индикаторов должен дать вам полезную информацию для улучшения качества планирования и реализации проектной деятельности;
- не делайте план мониторинга и оценки слишком сложным - избегайте большого количества индикаторов.

План устойчивого развития (1/2 стр)

Опишите идеи о возможном продлении существования проекта и его репликации по истечении срока финансирования. Опишите, каким образом к разработке проектной заявки и оценке проекта привлекаются целевые группы и широкая общественность.

Временной график ГАНТТа и план действий

Составьте временной график выполнения вмешательств (мероприятий/действий) проекта и план мероприятий проекта (можно в виде приложений).

77

Потенциал отделения КК/КП для дальнейшего развития проекта (1/2 стр)

Опишите имеющиеся ресурсы вашего отделения КК/КП, включая опыт реализации различных проектов.

Администрирование, менеджмент и финансовый контроль отделения КК/КП (1/2 стр.)

Опишите, каким образом будет осуществляться управление проектом и отчетность по проекту. Укажите имеющийся опыт административного и финансового управления проектами, который поможет вам эффективно распорядиться полученными на реализацию проекта средствами. Например, управленческий опыт штата, опыт финансового менеджмента, объем реализуемых в настоящее время или в прошлом программ, и т.д.

Партнеры (1/2 стр.)

Опишите сотрудничество, установленное или используемое для выполнения этого проекта с другими неправительственными организациями или с местными властями.

Определите роли и обязанности каждого партнера подробно. Вы можете использовать матрицу (таблицу) ролей и обязанностей, чтобы иллюстрировать сотрудничество. Пожалуйста, включайте в список всех существующих партнеров.

План развития ресурсов отделения КК/КП (1/2 стр.)

Составьте четкий план развития ресурсов и потенциала вашего отделения КК/КП (в области организационного и технического развития), основываясь на возможностях, предоставляемых данным проектом.

Бюджет и его обоснование

Бюджет проекта должен содержать данные обо всех затратах проекта, необходимых для реализации деятельности по проекту. Все статьи бюджета следует разбить на бюджетные категории. Бюджет должен включать только те статьи расхода, которые требуются для покрытия расходов проекта, и не должен содержать необоснованных проектной деятельностью затрат. В описательную часть заявки должно быть включено обоснование бюджета – краткое описание почему и зачем нужны именно эти затраты и как они будут осуществляться. Собственно бюджет всегда имеет табличный формат и выносится в приложение к проектной заявке.

Собственный вклад отделений КК/КП в финансирование проекта не является обязательным, но приветствуется, например, как частичная оплата труда персонала проекта или использование ранее приобретенного оборудования и т.д. Собственный вклад может также быть представлен в бюджете проекта как добровольные пожертвования партнеров или доход от иной деятельности отделения КК/КП. Отделения КК/КП должны быть полностью уверены в том, что собственный вклад, который они предполагают использовать в проекте, соответствует текущему финансовому положению дел, реалистичен и может быть задействован на практике.

Бюджет проекта должен содержать следующие категории затрат:

- **Зарплата** – должна включать наименование должности, размер ежемесячной оплаты труда, процент занятости в проекте, длительность работы в проекте (в месяцах) и годовой объем заработной платы. Уровень заработной платы специалистов проекта и налоги, связанные с ней, должны быть экономически целесообразны и обоснованы для данного региона, соответствовать местному законодательству и политике отделения КК/КП по оплате труда сотрудников.
- **Налоги на заработную плату и социальные выплаты** включают оплату единого социального налога, пенсионные отчисления и прочие налоги в соответствии с принятым

на данной территории Налоговым Законодательством. Также в эту категорию включаются затраты по страхованию сотрудников проекта.

- **Транспортные расходы** включают в себя расходы на поездки, необходимые для реализации вмешательств проекта, например, оплата поездок персонала и добровольцев для проведения различных встреч, посещения клиентов проекта, аутрич-работа и т.д.

- **Оборудование** – сюда могут входить затраты на оборудование, которое может использоваться в работе по проекту, например, компьютер, принтер и т.д.

Примечание: запрещается приобретать на средства проекта персональное оборудование стоимостью более 3 000 долларов.

- **Расходные материалы** – сюда могут входить такие расходы, как закупка учебных материалов, продуктов питания, школьной формы, издание информационных и рекламных материалов (плакаты, листовки, буклеты и т.д.), бумага для печатающих устройств, копирование/печать, фотографии и видео, и т.д. Стоимость строительных материалов не будет финансироваться и не должна быть включена в бюджет.

- **Прочие не прямые расходы** – в этом разделе могут быть расходы, необходимые для нормального функционирования проекта, но не имеющие прямого отношения к мероприятиям проекта. Например, арендная плата за используемое проектом помещение, арендная плата используемого проектом оборудования, плата за интернет/телефон/факс, переводческие услуги, пересылки по почте, транспортные средства, а также некоторые налоги, страховки автомобилей, зданий, банковские взносы, и т.д.

Все статьи расхода бюджета проектной заявки должны быть объяснены и обоснованы. Обоснование бюджета должно быть составлено как отдельный раздел проектной заявки. Изложение обоснования бюджета в проектной заявке должно предварять изложение собственно бюджета, который всегда представляется только в табличном формате (см. ниже).

Категория затрат	Кол-во	Число единиц измерения	Тип единицы измерения (год, мес., недели и пр.)	Цена единицы измерения	Финансирование АКК	Собственный вклад	ВСЕГО
Зарплата							
Налоги и социальные выплаты							
Транспортные расходы							
Оборудование							
Расходные материалы							
Прочие не прямые затраты							
Итого							

Примечание: финансирование проекта может осуществляться поэтапно (ежемесячно или ежеквартально), в соответствии с планом реализации проекта, и при условии своевременного предоставления достоверного финансового отчета.

Отчетность по проекту

Отчетность по проекту осуществляется в соответствии с требованиями финансового донора. Сроки и формат отчетности необходимо предусмотреть при составлении планов реализации проекта. Необходимо предусмотреть ежемесячные описательные и финансовые отчеты, а также квартальные отчеты по индикаторам о выполнении проекта. Требования к отчетности детализируются в проектном Соглашении.



Пример рабочего плана в формате графика ГАНТТа

Период реализации проекта: год, месяцы												
Проектная деятельность	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Промежуточный результат 1.1 (или Продукт) Команда тренеров национального общества владеет навыками профилактической работы в области ВИЧ-инфекции												
Деятельность 1.1.1 Проведение ТоТ для команды тренеров национального общества												
Деятельность 1.1.2 Методическая поддержка (консультирование, супервизии, методические разработки)												
Промежуточный результат 1.2 (или Продукт) Подготовлена информационная, методическая и материально-техническая база для осуществления работы по профилактике ВИЧ-инфекции												
Деятельность 1.2.1 Разработка и выпуск информационных материалов по профилактике ВИЧ-инфекции												
Деятельность 1.2.2 Обеспечение средствами обучения (канцелярия, оборудование)												
Деятельность 1.2.3 Методическое обеспечение на постоянной основе												

Рабочий план в формате графика ГАНТТа (практическая работа)



Период реализации проекта: год, месяцы												
Проектная деятельность												
Промежуточный результат 1.1												
Промежуточный результат 1.2												
Промежуточный результат 1.3												
								82				



Формат бюджета (вариант I)

Статья	Стоимость ед.	Кол-во	Итого	Собственный вклад	Запрашиваемая сумма	Всего средств
Персонал (включая налоги и социальные выплаты)						
Прямые расходы (оборудование и материалы)						
Непрямые расходы (аренда, транспорт, связь и т.д.)						

83

83



Статьи бюджета						
Проектная деятельность	Расходные материалы	Капитоло-вложения	Транспорт	Персонал	Общие расходы	Всего
Промежуточный результат 1.1						
Деятельность (мероприятие) 1.1.1						
Деятельность (мероприятие) 1.1.2						
Промежуточный результат 1.2						
Деятельность (мероприятие) 1.2.1						
Деятельность (мероприятие) 1.2.						



Как писать истории успеха

Что такое история успеха?

История успеха – это душевный, эмоциональный рассказ о работе проекта через истории жизни клиентов, о роли проекта в их жизни и о тех достижениях, которых они достигли при помощи специалистов/волонтеров проекта. История должна показать читателю, какой была жизнь клиента «до» встречи с проектом, и как конкретно она улучшилась «после».

Зачем писать истории успеха?

1. ИСТОРИИ ПРИТЯГИВАЮТ.

- Истории легко запоминаются и их с удовольствием рассказывают.
- Истории находят больший отклик у людей, чем сухие отчеты.
- То, что мы легко забываем в списке или в цифрах, запоминается в историях.
- Истории рассказывают о мире, который окружает читателя.

2. НАШ МОЗГ ЛЮБИТ ИСТОРИИ.

- Истории глубоко затрагивают психологические процессы восприятия, познания и памяти.
- Истории приводят в соответствие логические (последовательные) и эмоциональные (способность к эмпатии) аспекты мыслительной деятельности.

3. ДЛЯ ИСТОРИЙ НЕТ БАРЬЕРОВ.

- До появления письменности, сказительство развивалось наряду с развитием устной речи у всех известных народов мира. Сказания представляют собой универсальную форму искусства и тесно вплетены в культуру народов.
- Рассказывать истории может каждый, независимо от возраста, расы, пола, уровня образования и занимаемой должности – это уравнивающий фактор.
- Когда человек слышит историю о ссоре (драке) двух братьев, его мозг говорит: «Ага, мой брат такой же!» - он обращается к собственному опыту и история становится ему ближе.
- Рассказчики «притягивают» к себе внимание слушателей, что открывает каналы для общения людей разного социального уровня.
- Истории позволяют озвучить невысказанное в отчетах, различные точки зрения находят свое отражения в историях.

4. ИСТОРИИ ВДОХНОВЛЯЮТ.

- Человеку свойственно создавать зрительные образы, а истории как раз способствуют этому. Они нас захватывают, интригуют, вызывают доверие.
- Истории не такие «простые» как кажутся. Они изысканно и изящно передают сложные, неоднозначные, абстрактные концепты конкретным и практическим способом.

5. ИСТОРИИ ДОПОЛНЯЮТ ОТЧЕТ.

- Истории имеют сюжет, а не просто перечисляют факты.
- Читатели/слушатели переживают действие в режиме реального времени.

- Читатели/слушатели хотят дочитать/дослушать до конца, чтобы узнать, что будет.
- Герои истории разговаривают читателем, а не с невидимой аудиторией.
- По мере прочтения, читатель сам становится участником действия.
- Хорошие истории кратки, но в них достаточно подробностей, чтобы нарисовать в воображении яркую картину.
- Хорошие истории задействуют эмоции.

Как собрать информацию для истории успеха?

ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА:

История может быть написана о клиенте проекта, посещающем информационно-консультационный центр, об участнике тренинга, о волонтере, работающем в проекте, о ВИЧ-активисте, о подопечном сестры милосердия, либо его родственниках.

Для того, чтобы выбрать героя истории, желательно заранее поговорить со специалистами, работающими с клиентами вплотную - медицинской сестрой, юристом, психологом, с волонтерами, проводящими информационные сессии, с руководителями волонтерской группы. Они владеют достаточной информацией о жизни своих клиентов, слушателях, волонтерах - о причинах их обращения в проект, о том, какие изменения произошли в их жизни за время нахождения в проекте. Кроме того, наброски истории можно взять и из описательных отчетов специалистов. Выберите наиболее яркую историю из рассказанных с точки зрения достижений героя и роли проекта в его жизни.

Специалисты проекта могут оказать содействие и во встрече с героем - договориться с ним о личной встрече и предупредить его, что данная беседа будет носить конфиденциальный характер, и без его согласия информация не будет иметь распространения.

БЕСЕДА С ГЕРОЕМ ИСТОРИИ:

При встрече с героем получите согласие на использование его истории для распространения в стране и за рубежом. По согласованию с героем, в истории могут быть изменены имена и другие данные, позволяющие его идентифицировать.

Начните беседу с неформального знакомства, расскажите немного о себе, о том, как пришли в проект, о своем отношении к проблеме.

Для сбора информации можно воспользоваться небольшим опросником:

- Опишите свою жизнь до того, как Вы стали клиентом/волонтером проекта.
- Расскажите мне как вы впервые пришли в проект и как часто посещаете его в настоящее время?
- Как долго вы являетесь получателем услуг/ волонтером проекта?
- С вашей точки зрения – в результате деятельности проекта какие значительные изменения произошли в вашей жизни/ состоянии здоровья/ мировоззрении/ поведении?
- Почему вы считаете это изменение значительным?
- Конкретно как проект способствовал этим изменениям?

Во время беседы лучше делать записи, чтобы по ним можно было легко восстановить историю, либо, с разрешения героя воспользоваться диктофоном.

Как писать историю успеха?

1. НАЗВАНИЕ

Название истории – это ее главное послание. Оно должно быть необычным и выражать основную суть истории. В нем должна быть первая зацепка, тайна, попавшись на которую, читатель обязательно прочтет историю. Лучше, если раскрыть эту тайну читатель сможет лишь в финале истории, тогда напряжение будет оставаться до самого конца, а эмоции будут ярче.

Название должно быть кратким и емким, можно ставить в него прямую речь героя, или крылатую фразу, отражающую суть истории, перекликающуюся с ее содержанием.

2. ВВЕДЕНИЕ

В первом параграфе, в нескольких предложениях необходимо раскрыть остроту проблемы, либо сделать трогательное эмоциональное вступление к истории. Здесь должна содержаться основная мысль истории, но написана она должна быть так, чтобы захотелось читать дальше.

Если возникли сложности с написанием введения, можно сначала написать скелет всей истории, «одеть» его и уж после прописать главную мысль во введение.

3. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Пришло время описать жизненную историю главного героя в деталях, последовательно отвечая на следующие вопросы:

- Как называется проект, организация, как и кому помогает? Можно коротко описать регион реализации проекта, деятельность проекта и проблему для тех читателей, которые не имеют информации о стране, проблеме и проекте.
- Каким был главный герой? С какими проблемами он сталкивался?
- Какие изменения произошли в жизни главного героя и какова в роль проекта в этих изменениях? Постарайтесь заострить внимание на его успехах, улучшении социального положения, межличностных отношений, отношения к самому себе. Старайтесь использовать прямую речь героя, она должна содержать доказательства успешности, достигнутых изменений, а не только эмоции («Мне все так понравилось!»)

4. ФОТО

Желательно сопроводить историю фотографией, ведь ничто так не украсит и не придаст ей столько эмоций, как фото главного героя. Фото – визуальное доказательство реальности героя, его проблем и влияния проекта. Читая историю, человек хочет видеть самого героя, ситуацию, в которой он находится, дом, в котором он живет, детей, которых воспитывает и пр..

Фотография может быть как групповой, так индивидуальной. Важно, чтобы она была не мелкой, четкой, и не искажала бы внешность изображенных на ней людей.

Основные требования к фотографиям, иллюстрирующим историю успеха:

- На фото должен быть главный герой или человек, его исполняющий.
- Фото должно быть четкое, размер не менее 500 kb в формате jpeg/jpg.
- Должна быть изображена ситуация, в которой находится главный герой и она должна отражать деятельность проекта.
- На фото желательно присутствие символики Красного Креста/Красного Полумесяца. Символика может присутствовать в виде значка на одежде

специалиста, флага или плаката на стене, брошюры с символикой и др. Символика придаст дополнительную ценность фотографии, указывая на роль организации в позитивных изменениях в жизни конкретного человека. Одновременно символика «закрепляет» фото и права на его использование за организацией Красного Креста/Красного Полумесяца.

Тема ВИЧ-инфекции достаточно острая, и накладывает определенные обязательства на тех, кто общается с людьми, затронутыми эпидемией ВИЧ. Анонимность, соблюдение конфиденциальности создает трудности с фотографированием, но эти острые углы можно обойти.

Во-первых, любое фото должно сопровождаться письменным согласием героев. Можно использовать свою форму согласия, либо предложенную в данных рекомендациях. Согласие рекомендуется брать со всех участников фото, даже с тех, кто согласен на раскрытие ВИЧ-статуса, либо не имеет его (волонтер, сотрудник), чтобы избежать проблем с распространением фото в будущем. Заполненные формы согласия рекомендуется хранить в течение всего срока использования фотографий.

ФОРМА СОГЛАСИЯ НА ФОТО:

Фамилия фотографируемого, записываемого или интервьюированного человека	Возраст
Адрес: область, город, улица, дом, почтовый индекс	
Электронный адрес, телефон	
Подпись	Дата
Продюсер, писатель или фотограф	
Место действия	Номер изображения
Заголовок/Описание фотографии	

Подпись	Дата
Напечатанная фамилия/Родство	
Продюсер, писатель или фотограф	
Место действия	Номер изображения
Заголовок/Описание фотографии	

Во-вторых, в случае, если герой отказывается от фото с «открытым» лицом, можно предложить ему сделать фото со спины, либо использовать графические программы для затемнения, размывания лиц.

В-третьих, можно использовать постановочные снимки, на которых будут запечатлены другие люди, помещенные в ситуации, иллюстрирующие историю. Для постановочных фото можно пригласить сотрудников, волонтеров или других лиц, но опять же, взяв с них согласие на фотографирование (см. выше)

В-четвертых, для всех историй, затрагивающих острые темы (тюремное заключение, насилие, суицид, ВИЧ-инфекция, употребление наркотиков и др.), предлагается вариант, в котором фоном для статьи может быть не изображение героя, а образ ситуации (решетка, шприцы, больничная палата), либо можно выбрать фото из специальных фотобанков, в которых находятся фото, разрешенные к использованию авторами.

5. ПОДПИСИ К ФОТО.

Каждая фотография должна быть подписана. Из подписи должно стать понятно:

Кто изображен на фото

Какую ситуацию иллюстрирует данная фотография

Кто автор фото.

Не следует просто констатировать, что изображено на фотографии. Фотографию следует связать с описываемой историей, или конкретным достижением героя. Даже у тех читателей, которые из всего документа прочтут только подписи к фотографиям, должно остаться ощущение, что проект замечательно работает и приносит пользу обществу.

6. ЗАВЕРШЕНИЕ.

Завершить историю следует выводом, который станет «жирной эмоциональной точкой» в данном творении. Для этого можно еще раз **подчеркнуть актуальность темы** через упоминание о том, сколько еще людей сталкиваются с подобными проблемами, привести статистические данные о ситуации в регионе. Дать **рекомендации** специалистов о том, как действовать в подобных ситуациях, к кому следует обращаться. Либо закончить историю **цитатой главного героя**, наполненной эмоциями и отражающей основной смысл

данной истории. Хорошо будет смотреться и **суждение автора** о ситуации, судьбе главного героя, его достижениях.

Как использовать?

Написанная история успеха, иллюстрированная хорошими фотографиями может стать частью месячного и/или квартального отчета и станут замечательным подтверждением тех достижений, что в виде индикаторов внесены в таблицы, описаны в отчете.

Несколько красочных историй можно объединить и сделать сборник, который станет замечательным подарком донорам, партнерам проекта, а также возможным мотиватором для новых клиентов/волонтеров проекта для изменения их жизни.

Истории успеха можно найти в любом работающем проекте, нужно только очень захотеть, и результат не заставит себя долго ждать!

Правила информирования доноров о своем проекте (с точки зрения pr)

1. ПРАВИЛО БУРАВЧИКА

Выигрывает тот, кто не ждет, что донор придет к нему за информацией, а вместо этого активно доносит ее до доноров в местах их обитания. Истории успеха имеет смысл отправлять не только согласно обязательствам по проекту, но и в любом случае после его окончания или достижения каких-либо значимых результатов.

2. ПРАВИЛО ПЕРЕХОДА КОЛИЧЕСТВА В КАЧЕСТВО

Выигрывает тот, кто не устает информировать, и информировать, и информировать, и информировать донора о себе. Рассказывайте в отчетах не только о проекте в целом или о тех его этапах, о которых вы обязаны отчитываться согласно требованиям донора. Возьмите за правило отправлять короткие содержательные отчеты обо всех значимых мероприятиях, прошедших в рамках проекта, о публикациях, отзывах, неожиданных позитивных эффектах от деятельности по проекту, примером таких отчетов могут быть истории успеха.

3. ПРАВИЛО ПЕРВИЧНОСТИ МАТЕРИИ

Выигрывает тот, кто оставил о себе «материальную память» у донора. Не стоит ограничиваться электронным отчетом: бумажная копия, CD, фотоальбом, папка с копиями публикаций, благодарностей и отзывов останется у донора материальным воплощением работы организации.

4. ПРАВИЛО КОНЦЕНТРИРОВАННОЙ СЕРНОЙ КИСЛОТЫ

Выигрывает тот, кто сумел сконцентрировать информацию о себе. Следует избегать несущественных подробностей, «воды» (рассуждений на общую тему: как замечательно, что мы реализовали этот проект) и деталей, непонятных донору (ему неизвестна фамилия спикера вашего Законодательного собрания и подоплека его конфликта с главой конкретного района).

5. ПРАВИЛО РАДУГИ

Выигрывает тот, кто сумел подать информацию ярче других. В организации-доноре работают живые люди, и у них нормально функционируют оба полушария – как левое (отвечающее за логику, статистику и сухие факты), так и правое (ведающее эмоциями, интуицией и образами). Иллюстрируйте свой отчет живыми примерами, людскими историями, фотографиями и другим ярким материалом.

6. ПРАВИЛО БЕЛОЙ ВОРОНЫ

Выигрывает тот, кто подает информацию наиболее необычным образом. Проявите креативность при подготовке материалов – среди десятков одинаковых, шаблонных, серых документов необычный отчет или история бросится в глаза и вызовет наибольший интерес донора.

7. ПРАВИЛО НУЖНОГО ЗНАКОМСТВА

«Выигрывает тот, кто умело использовал имидж уже раскрытых организаций и людей и оторвал от них частичку харизмы и раскрытости»

Для донора важно не только то, какой эффект оказал проект на целевую аудиторию, но и какой эффект он оказал на нецелевую – руководители органов власти, представители влиятельных деловых и общественных кругов. Их отзывы и информацию об их сопричастности к проекту, к деятельности организации стоит подавать в отчете обязательно, прицельно и акцентированно.

8. ПРАВИЛО ВСТРЕЧИ ПО ОДЕЖКЕ

В век визуализации, когда по уму только провожают, выигрывает тот, кто сумел создать запоминающийся визуальный образ своей организации. Можно создать стиль своей организации или использовать уже имеющийся при подготовке любого документа. В идеале надо добиться того, чтобы, только взглянув на него, сотрудник организации-донора сразу понимал, какая организация его прислала.

9. ПРАВИЛО ПЛАНОВОЙ СИСТЕМЫ

Выигрывает тот, кто не боится потратить время на планирование своих усилий по информированию других. Отчетность – это планомерная деятельность. Чем скрупулезнее и регулярнее вы будете собирать информацию, отзывы, публикации, факты, истории во время реализации проекта, тем легче вам будет подготовить интересный и качественный отчет после его окончания.

10. ПРАВИЛО СОЛОМИНКИ В ВЕНИКЕ

Выигрывает тот, кто подает свою организацию не как одиночку, а как представителя большой, важной и влиятельной группы проектов нескольких организаций. Документ приобретет большую весомость, если будет содержать в себе информацию о том, что проект является частью большой Программы, реализуемой на территории нескольких государств. Указывайте во всех своих документах, что проект реализуется в рамках программы «Региональная инициатива по вопросам здравоохранения в Евразийском регионе».

Формат плана МиО

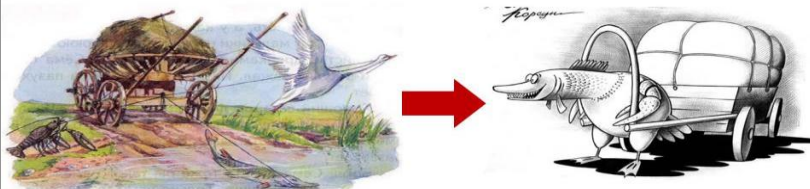


Индикатор	Определение (единица измерения, метод исчисления)	Методы/ источники сбора данных	Частота и график	Ответственные лица	Назначение информации/целевая аудитория
Конечный Результат 1.1:					
Индикатор 1.1 а:					
Индикатор 1.1b:					
Промежуточный результат 1.1.1:					
Индикатор 1.1.1а:					
Индикатор 1.1.1 b:				93	
ДОПУЩЕНИЯ:					
Допущение1.1 b:					
И т.д.					

Мониторинг и оценка: для чего и как?

Цель МиО -

повышение эффективности управления и улучшение результатов деятельности



МОНИТОРИНГ- это

регулярный процесс сбора и анализа информации для отслеживания хода выполнения намеченных планов и проверки соответствия установленным стандартам.



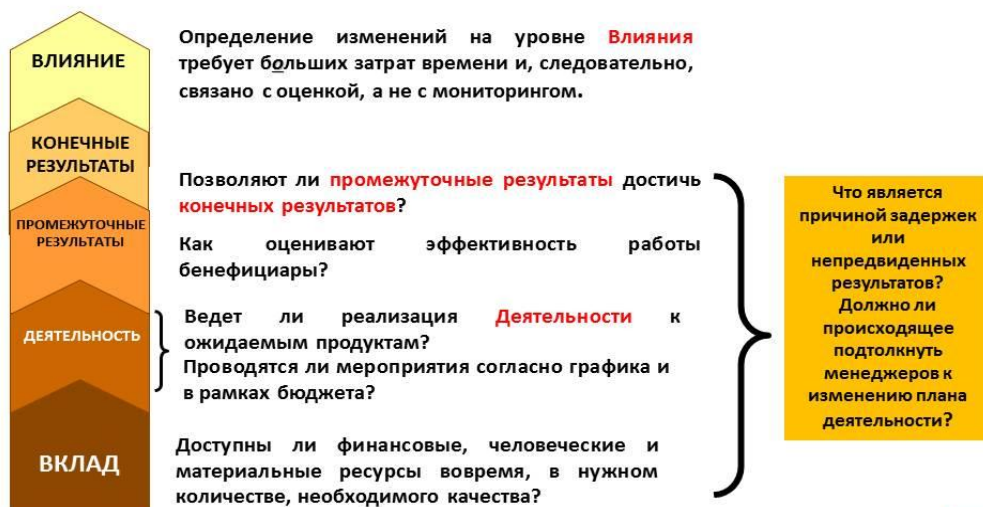
Задачи мониторинга:

- Регулярное выявление промежуточных достижений и результатов
- Своевременное выявление отклонений от намеченных результатов
- Своевременное выявление проблем
- Своевременная корректировка хода проекта/программы

Дополнительные функции мониторинга:

- Проясняет цели и задачи программ/проектов
- Помогает сохранять логические связи между затраченными ресурсами, проведенной деятельностью и результатами.
- Отслеживает движение к цели через индикаторы
- Регулярный сбор данных и сравнение достигнутых показателей с запланированными

На какие вопросы отвечает мониторинг?



Виды мониторинга:

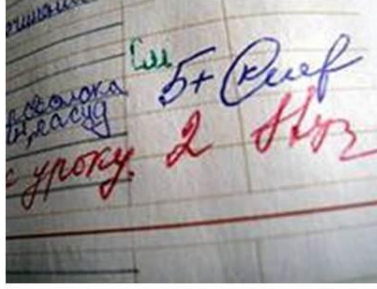


Советы «Бывалого»:

- Данные мониторинга должны четко соответствовать потребностям целевой аудитории и своему назначению (только то, что необходимо и достаточно).
- Мониторинг должен проводиться систематически и основываться на заранее определенных индикаторах и допущениях.
- Мониторинг должен выявлять заранее непредусмотренные изменения в проекте/программе и в контексте его/ее реализации, в том числе изменения в допущениях/рисках, связанных с осуществлением проекта/программы;
- Информация, полученная в ходе мониторинга должна использоваться для корректировки планов реализации проекта/программы.
- Мониторинг должен проводиться своевременно, чтобы информация могла сразу же использоваться для корректировки проекта/программы.
- Данные мониторинга предназначены не только для руководителей проекта/программы и по возможности должны предоставляться получателям помощи, финансовым донорам и любым другим заинтересованным сторонам.

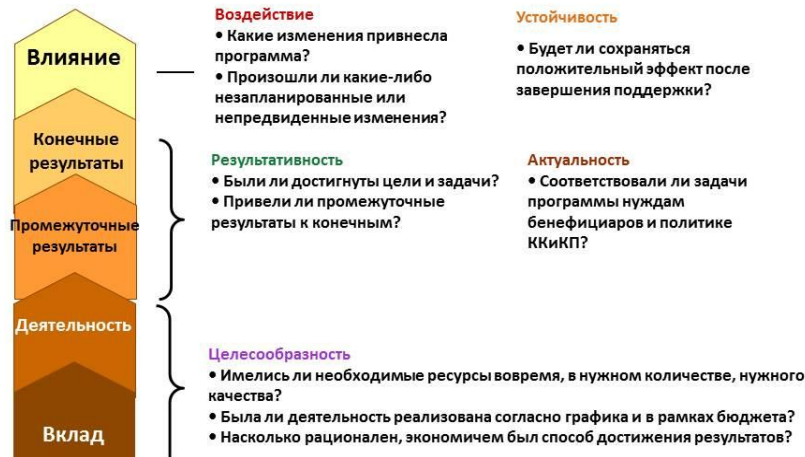


Оценка - это



систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о достоинствах и недостатках программы, повысить ее эффективность и/или разработать планы на будущее.

На какие вопросы отвечает оценка



96

Типы оценки Оценка ситуации

(формирующая/формативная оценка)

исследование ситуации, которое чаще всего проводится перед началом вмешательства с целью разработки проекта/программы, адекватной потребностям целевой группы

Типы оценки

Оценка процесса

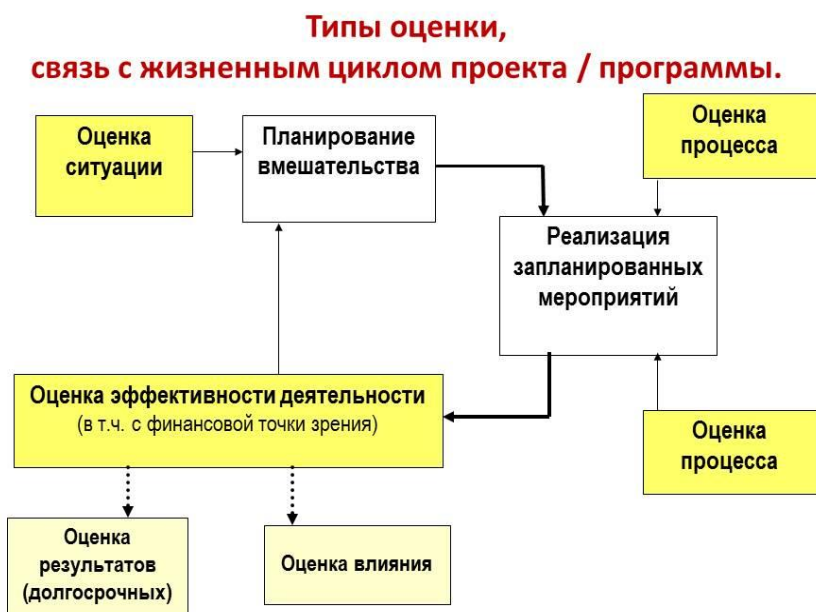
(процессуальная оценка)

исследование процесса реализации программы, которое проводят, как правило, в ходе ее реализации. Она призвана откорректировать программу во время ее реализации для повышения эффективности ее воздействия

Типы оценки

Оценка эффективности

исследование результатов реализации программы/проекта, которое проводится после окончания программы (или некоторое время спустя) для определения, насколько вмешательство достигло поставленных целей





Мониторинг, оценка, критический обзор и аудит: сходство и различие

Мониторинг и оценка



Мониторинг: Что мы делаем?



Оценка: Чего мы достигли? Какое воздействие мы оказали?

МОНИТОРИНГ:

Как идут дела?



Правильно ли проект реализуется?

ОЦЕНКА:

Ну и что? Почему?



Правильный ли проект реализуется?

98

Мониторинг и оценка: в чем различия?

Мониторинг

Отвечает на вопросы «Сколько? Когда? Где? и Что?»

Описывает процесс реализации программы (на сколько хорошо выполняется программа).

Является регулярной процедурой в процессе реализации программы.

Основание для проведения мониторинга – реализация программы

Проводить мониторинг можно без данных оценки

Результаты мониторинга используются для улучшения реализации программы

Оценка

Отвечает на вопрос «Почему?»

Объясняет процесс реализации программы (хороша ли программа)

Является разовой процедурой, имеющей конкретный, ограниченный срок проведения на самых важных этапах реализации программы

Основание для проведения оценки – данные мониторинга

Проводить оценку очень трудно без данных мониторинга

Результаты оценки используются как для улучшения выполнения программы, так и для улучшения самой программы (изменение содержания, приоритетов, прекращение программы)

Мониторинг и оценка: что общего?

Методы



Индикаторы



Уровни мониторинга и оценки



Критический обзор

- метод для выявления основных вопросов и проблем, вызывающих обеспокоенность, и принятия информированных решений для повышения эффективности проекта

АУДИТ*

- проверка на предмет соответствия установленным правилам, нормам, процедурам и мандатам.



Данные МиО используются:

- для принятия **управленческих решений** (планирование, пересмотр и корректировка текущей деятельности, обеспечение эффективного использования ресурсов, сокращение дублирования работы, достижение запланированных задач, минимизация отрицательных последствий)
- для **улучшения коммуникации** между различными группами, вовлеченными в региональные мероприятия по ВИЧ/СПИД, улучшения координации и взаимодействия
- для **адвокации** (в т.ч. для привлечения ресурсов)
- для определения **возможностей развития и/или повторения** проекта/программы.

	МОНИТОРИНГ И КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	ОЦЕНКА	АУДИТ
ДЛЯ ЧЕГО?	Проверка прогресса , принятие информированных решений, направленных на повышение эффективности проекта, поддержка подотчетности	Оценивание прогресса и его значимости, извлечение уроков и выработка рекомендации для целей долгосрочного планирования, обеспечение подотчетности.	Обеспечение соответствия, гарантии, подотчетности.
КОГДА?	На протяжении всего проекта/программы	Периодически или после завершения проекта/программы	По требованию (например, финансовых доноров)
КТО?	Собственные специалисты с привлечением сотрудников, вовлеченных в реализацию проекта/программы	Внутренняя и внешняя	Внешний эксперт
СООТНЕСЕННОСТЬ С ЛОГИЧЕСКОЙ ИЕРАРХИЕЙ	Акцент на вложения, мероприятия, промежуточные результаты и краткосрочные конечные результаты.	Акцент на конечные результаты и цель	Акцент на вложения, мероприятия и промежуточные результаты



Критерии: ЧТО мы оцениваем

- Соответствие деятельности политикам и стандартам МД КК/КП
- Актуальность и адекватность – соответствие потребностям и интересам ЦГ
- Экономичность – оправдываются ли затраты? Своевременно ли выполняется работа?
- Эффективность – достигнуты ли результаты? На сколько? Какова в этом роль проекта?
- Охват целевых групп
- Воздействие – позитивно/негативно, прямо/косвенно, преднамеренно/непреднамеренно
- Последовательность - соответствие стандартам МД КК/КП, гуманитарным принципам и стандартам в области прав человека
- Устойчивость – насколько продолжительными окажутся результаты работы после завершения проекта

Нормы: КАК мы оцениваем

101

- Практичность – оценка должна быть востребованной и пригодной для использования
- Обоснованность – оценка должна быть реалистичной, достоверной и осуществляться разумным и экономичным способом
- Этичность и законность – соблюдение этических и законодательных норм
- Беспристрастность и независимость
- Прозрачность
- Аккуратность – техническая точность
- Участие – привлекать к участию заинтересованные стороны
- Сотрудничество – привлекать партнеров к проведению оценки

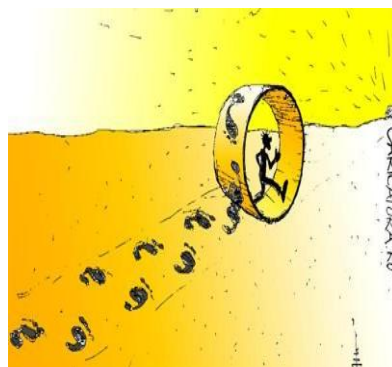
Этические принципы МиО

- Соблюдать принципы МД КК/КП
- Уважать традиции, культуру и достоинство людей
- «Не навреди»
- Привлекать к участию заинтересованные стороны
- Быть открытыми к обратной связи



Шесть основных шагов МиО проекта

1. Определение цели и сферы охвата системы МиО
2. План сбора данных и управления данными
3. План анализа данных
4. Планирование отчетности и использования полученных данных
5. План развития кадрового потенциала в области МиО
6. Подготовка бюджета для проведения МИО



ШАГ 1: определение цели и области охвата системы МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Проанализируйте логическую матрицу	Логическая матрица программы
Определите основные информационные потребности и ожидания заинтересованных сторон	Таблица оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО
Определите все требования к МиО	Таблица планирования мероприятий по МиО
Спланируйте основные мероприятия и функции МиО	

102

ШАГ 2: план сбора данных и управления данными

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Составьте план МиО	<ul style="list-style-type: none">• Шаблон плана МиО• Основные методы и инструменты сбора данных• Формы обратной связи• Формы учета рабочего времени сотрудников и добровольцев• Таблица отслеживания индикаторов
Изучите вторичные данные	
Определите баланс количественных и качественных данных	
Триангулируйте источники и методы сбора данных	
Определите выборку	

Подготовьтесь к проведению опросов	
Подготовьте необходимые методы/инструменты сбора данных	
Разработайте механизмы контроля за деятельностью сотрудников проекта	
Спланируйте управление данными	
Используйте таблицу индикаторов, журнал/таблицу учета рисков	

ШАГ 3: план анализа данных

СОСТАВЬТЕ ПЛАН АНАЛИЗА ДАННЫХ, В КОТОРОМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УКАЗАНЫ:	СОБЛЮДАЙТЕ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ:
<ul style="list-style-type: none"> • Цель анализа данных 	1. Подготовка данных
<ul style="list-style-type: none"> • Периодичность анализа данных 	2. Анализ данных
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за анализ данных 	3. Проверка корректности данных
<ul style="list-style-type: none"> • Процесс анализа данных 	4. Представление данных
	5. Рекомендации и план действий

103

ШАГ 4: планирование отчетности и использования полученной информации

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Заранее спрогнозируйте и запланируйте:	<ul style="list-style-type: none"> • График предоставления отчетности • Отчет об управлении проектом • Журнал учета решений • Журнал учета мер реагирования • Журнал учета извлеченных уроков
1. Потребности/аудитория	
2. Периодичность	
3. Форматы	
4. Ответственные лица	
План использования информации:	
1. Распространение информации	

2. Принятие решений и планирование	
------------------------------------	--

ШАГ 5: план развития кадрового потенциала в области МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Оцените возможности персонала в области МиО	<ul style="list-style-type: none"> • Образец должностной инструкции по МиО • Набор персонала по МиО • Программа тренинга по МиО
Определите степень участия местного сообщества	
Определите необходимость привлечения сторонних специалистов	
Определите функции и обязанности по МиО	
Спланируйте управление деятельностью по МиО	
Определите требования и возможности по укреплению потенциала в области МиО	

104

ШАГ 6: подготовка бюджета для проведения МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:
Составьте список статей бюджета по МиО
Включите расходы по МиО в бюджет проекта
Проанализируйте требования донора к формированию бюджета
Спланируйте непредвиденные расходы





Оценка потребностей сторон, заинтересованных в МиО

КТО	ЧТО	ПОЧЕМУ	КОГДА	КАК (формат)	РОЛЬ/ ФУНКЦИЯ МиО
Руководител и проекта	Отчеты по проекту	Принятие решений и стратегическое планирование	Ежемесячно	Таблица индикаторов, диаграммы, отчеты	Контроль за сбором данных, ходом проекта
Сотрудники проекта	Отчеты по проекту	Понимание решений и их роли в осуществлении проекта	Ежемесячно	Еженедельные отчеты, базы данных, ежемесячные и квартальные отчеты	Управление системой МиО
ШК НО/ МФОККиКП	Ежегодная информация по проекту	Обмен знаниями внутри организации, извлечение уроков и стратегическое планирование	Ежегодно	Внутренняя отчетность	Анализ и комментарии к отчетам, методическая поддержка
Доноры	Отчеты о достигнутом прогрессе	Соответствие заявленным целям	Ежеквартально	Отчет по формату доноров	Анализ, комментарии, рекомендации
Партнер-исполнитель					
Партнерская государственная организация					
Сообщество (получатели помощи)					

Логическая матрица проекта

ЦЕЛИ (чего мы хотим достичь)	ИНДИКАТОРЫ (как измерить достижения)	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ (где/как получить информацию)	ДОПУЩЕНИЯ (что еще нужно принять в расчет)
Цель	Индикаторы выполнения цели	Как будет собираться информация по определённому 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
Конечные результаты	Индикаторы выполнения конечных результатов		
Промежуточные результаты	Индикаторы выполнения промежуточных результатов		
Виды деятельности	Индикаторы хода выполнения		

106

Шаблон плана МИО*

Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Цель:					
Индикатор					
Допущение					
Конечный результат 1:					
Индикатор 1 а					
Индикатор 1 б					
Допущение 1 а					
Промежуточный результат 1.1.					
Индикатор 1.1.а					
Индикатор 1.1.б					
Допущение					



Шесть колонок плана МиО

1. Индикаторы – *что?*
2. Определение индикатора – *о чём?*
3. Методы/источники – *как, откуда?*
4. Периодичность/график – *когда?*
5. Ответственные лица – *кто?*
6. Использование информации/Целевая аудитория – *для чего/кого?*

Первая колонка плана МиО: Индикатор

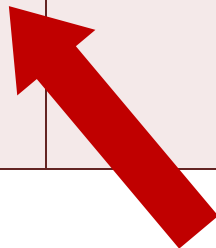
107

Индикаторы - переменные, которые определяют, **что** необходимо измерить.

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



Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1.: Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
2.1.a % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике					



Вторая колонка плана МиО: Определение индикатора

1. Выделите ключевые термины, которым необходимо дать определение

- (Объясните, если нужно разбить данные по полу, возрасту, этнической принадлежности или другим признакам)
- Каким ключевым терминам необходимо дать определение в примере с этим индикатором?

% молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике

2. Дайте определение ключевым терминам

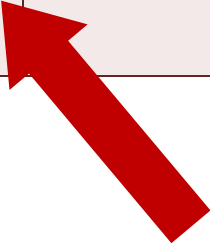
Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н

Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов

Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом....



Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1: Конечный результат 2.1. Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н ▪ Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов ▪ Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом.... <p><u>Числитель:</u> # молодых людей из числа участников тренингов, которые говорят о том, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике.</p> <p><u>Знаменатель:</u> # молодых людей, участвующих в опросе из числа участвующих в тренинге.</p>				



Третья колонка плана МиО: Методы/источники получения данных

1. Источники данных
2. Методы и инструменты сбора данных
3. Вторичные данные
4. Выборка

Сбор данных должен быть...

- **Адекватным** – адекватность зависит от правильности и надежности методов/инструментов, объективности собранной информации и результатов.
- **Надежным** - под надежностью понимается возможность метода приносить постоянные результаты во время проведения нескольких тестов в различное время.
- **Точным** – настолько близким к правде насколько это возможно. **Информация может быть адекватной** (уровень средней заработной платы составляет от 3000 до 5000 рублей), **но не точной** (средняя заработная плата составляет 3500 рублей).

111

Вторичные данные

это данные, которые НЕ собираются непосредственно в рамках проекта, но при этом могут быть использованы для нужд проекта:

- Демографическая статистика
- Отчеты органов здравоохранения, образования, социальной защиты, центра занятости
- Отчеты по оценке проектов других НКО
- Результаты социологических опросов

Критерии оценки вторичных данных

- Население
- Временные рамки
- Переменные данные
- Репутация организации/источника данных
- Строгость



Количественные и качественные данные

Количественные данные	Качественные данные
Позволяют оценить и истолковать объект исследования с помощью цифр, %, баллов	Описывают объект исследования с помощью слов (наблюдения, описания, суждения и пр.)
Используют структурированные исследовательские техники (опрос)	Используют полуструктурированные исследовательские техники (наблюдения, фокус-группы и опросы)
Позволяют получить точные данные, поддающиеся статистическому анализу и сравнению	Позволяют получить более глубокое представление о существующих установках, убеждениях, мотивах поведения людей
60% населения охвачены профилактическими программами	По данным, полученным в результате проведения фокус-групп, во время информационной кампании, печатные материалы, содержащие профилактическую информацию попадались на глаза чаще в транспорте, нежели в общественных местах.

112

Триангуляция

- Одновременное использование нескольких различных источников и/или методов сбора данных
- Триангуляция облегчает процесс перекрестной проверки данных и снижает уровень их искажения, что делает данные более точными, достоверными и полными



Выборка

- Это часть целевой группы, при опросе которой собирается информация обо всей целевой группе.
- Насколько хорошо выборка будет представлять целевую группу, зависит от инструментария, объема выборки, структуры выборки и методов выборки.
- Если вы не проведете качественную/хорошую выборку, у вас могут появиться ошибки или несоответствия/отклонения

Шаги выборки:

1. Определение предмета будущих измерений – **что будем измерять?**
2. Выбор методики составления выборки – **как будем выбирать?**
 - случайная выборка
 - целевая выборка
3. Определение основы выборки – **среди кого будем выбирать?**
4. Определение объема выборки – **сколько будем выбирать?**

Определение размера выборки*22

Генеральная совокупность	Предел погрешности			Доверительный интервал		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1000	88	278	906	215	278	400
10 000	96	370	4900	264	370	623
100 000	96	383	8763	270	383	660
1 000 000+	97	384	9513	271	384	664

Методы сбора данных зависят от вида информации

- Какую информацию мне **необходимо** получить
- Какую информацию я бы **хотел** получить
- Сколько **времени и ресурсов** необходимо для сбора информации?
- **Кто обладает** этой информацией?

Качественные методы сбора данных

- Позволяют определить необходимые для понимания ситуации потребности, ожидания, позиции и мнения, которых придерживается целевая группа
- Могут помочь вам привести в систему все мысли и темы, которые в дальнейшем могут быть опробованы на большем количестве людей
- Позволяют спонтанно отвечать на вопросы

Примеры качественных методов сбора данных

- **Фокус группы:** Обсуждение какой-либо темы со структурированной группой, которую проводит подготовленный модератор. Группа обсуждает различные идеи, реакции или рекомендации, относящиеся к определенной теме. Участники группы подобраны по определенному критерию, который объединяет всех их
- **Интервью с представителем определенной группы:** Проведение интервью с людьми, имеющими свое особое понимание проблемы, которую вы изучаете, а также с людьми, придерживающимися других точек зрения (например, общественные лидеры). Можно использовать структурированное руководство по проведению интервью или контрольные формы (например, **общественный лидер, руководитель департамента образования, и т.д.**).

Количественные методы сбора данных

- Позволяют определить масштаб и границы поведения, позиций/отношения и объем знаний
- Позволяют получить точные, статистические ответы на **определенные** вопросы
- Позволяют получить информацию, поддающуюся количественному определению, которая может быть экстраполирована и приведена в систему
- Позволяют собрать информацию от большего количества людей и провести более точные подсчеты;

Сильные и слабые стороны

	Количественный	Качественный
Время	Занимает больше времени	Занимает меньше времени
Затраты	Сбор данных может быть дорогим	Больше затрат требуется для проведения анализа
Вовлеченность	Средний уровень	Высокий уровень
Рамки и объем работы	Обобщает ответы целевой группы	Более ограниченный
Статистическая база	Обоснованная и статистически надежная	Правдоподобная, заслуживающая доверия
Необходимые навыки и опыт	Требуются основные навыки	Требуются большой опыт

115

Подготовка методологии и инструментария для сбора данных



Третья колонка плана МиО: Методы/источники получения данных (продолжение)

Пример: Индикатор 2.1.а. % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике

1. Источники данных – участники тренингов 2. Методы и инструменты сбора данных – анкетирование 3. Вторичные данные – не используются 4. Выборка – 100%

Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1.: Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике	Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом.... <u>Числитель:</u> # молодых людей из числа участников тренингов, которые говорят о том, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике. <u>Знаменатель:</u> # молодых людей, участвующих в опросе из числа участвующих в тренинге.	Анкетирование проводится среди всех участников тренингов			

Четвертая колонка плана МиО: Периодичность/график исчисления индикатора

Эта колонка определяет временные рамки для сбора информации по индикатору.

1. Периодичность: Как часто будут собираться данные по индикатору?

2. Сроки: Каковы основные сроки разработки инструментов, и/или даты для начала и завершения сбора данных?

Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1.:Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике	Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом.... Числитель: # молодых людей из числа участников тренингов, которые говорят о том, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике. Знаменатель: # молодых людей, участвующих в опросе из числа участвующих в тренинге.	Анкетирование проводится среди всех участников тренингов	После каждого тренинга		

Пятая колонка плана МиО: Ответственные лица

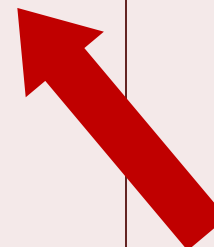
Эта колонка определяет ответственных за измерение и отчетность по индикатору:

- **Кто выполняет и отчитывается за:**
 - 1) сбор данных и/или
 - 2) анализ данных ?
- Если ответственный более чем один человек, впишите только **руководителя** (того, кому подчиняются остальные).
- Укажите **Ф.И.О конкретного человека**. А для чего?
 - для того, чтобы вы знали к кому обратиться за информацией (подотчетность)
 - указание Ф.И.О. также «мотивирует» человека, когда он видит, что назначен ответственным за мероприятие
- Укажите **должность**. А для чего?
 - поскольку люди часто меняют должность и, следовательно, круг обязанностей в рамках проекта, укажите должность ответственного (любой человек на этой должности будет ответственным за план МиО)

118



Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1.:Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
<p>Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике</p>	<p>Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н</p> <p>Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов</p> <p>Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом....</p> <p><u>Числитель:</u> # молодых людей из числа участников тренингов, которые говорят о том, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике.</p> <p><u>Знаменатель:</u> # молодых людей, участвующих в опросе из числа участвующих в тренинге.</p>	<p>Анкетирование проводится среди всех участников тренингов</p>	<p>После каждого тренинга</p>	<p>Координатор проекта, тренеры</p>	



Шестая колонка плана МиО:

Использование информации/аудитория

Эта колонка определяет:

1. Для чего будут использованы данные по индикатору?

- Мониторинг программы.
- Измерение воздействия (оценка).
- Отчет для доноров.
- Информирование широкой общественности.

2. Для кого предназначены данные по индикатору?

- Внутренней или внешней аудитории?
- Программной команды и/или высшего руководства.
- Других заинтересованных сторон (бенефициары, доноры, партнеры и т.д.).

Примеры использования информации:

- Мониторинг реализации проекта/программы
- Оценка воздействия для обоснования мер
- Извлечение уроков на будущее для повышения эффективности работы организации и обмена знаниями
- Оценка соблюдения требований доноров/законодательства
- Представление отчетности руководству/лицам, ответственным за разработку политики, донорам
- Отчетность перед получателями помощи, донорами, партнерами
- Информирование через СМИ
- Мобилизация ресурсов



Пример:

- Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике

Информация будет использована для:

1. Мониторинга проекта
2. Оценки проекта
3. Отчета перед высшим руководством штаб-квартиры НО КК/КП и МФОКК/КП
4. Отчета перед донорами
5. Отчета перед широкой общественностью, правительством (министерством)
6. Отчета перед бенефициарами.

Индикатор	Определение индикатора/ единица измерения	Методы/ источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/ аудитория
Конечный результат 2.1.:Снижено проявление рискованного поведения в плане заражения ВИЧ-инфекцией среди молодежи					
<p>Индикатор 2.1.а: % молодых людей, которые успешно прошли профилактические тренинги и утверждают, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике</p>	<p>Молодые люди – подростки и студенты в возрасте 14-25 лет, проживающие в г.Н</p> <p>Профилактические тренинги – тренинги, по утвержденной программе КК «профилактика ВИЧ-инфекции среди молодежи» длительностью не менее 8 часов</p> <p>Навыки безопасного поведения: умение сказать нет, умение купить презерватив, умение пользоваться презервативом....</p> <p>Числитель: # молодых людей из числа участников тренингов, которые говорят о том, что имеют навыки безопасного поведения и готовы их применять на практике.</p> <p>Знаменатель: # молодых людей, участвующих в опросе из числа участвующих в тренинге.</p>	<p>Опрос проводится среди всех участников тренингов</p>	<p>После каждого тренинга</p>	<p>Координатор проекта, тренеры</p>	<p>Мониторинг проекта Оценка проекта Отчетность</p> 



ОТЧЕТНОСТЬ – ВАЖНЕЙШАЯ ЧАСТЬ МИО!



122

Отчет должен быть:

- **Актуальным и полезным** – только то, что необходимо
- **Своевременным** – информация - «скоропортящийся продукт»
- **Полный** – столько, сколько необходимо
- **Надежный** – только подтвержденные данные
- **Простой и удобный для использования** – ясный, краткий, доступный для понимания
- **Рентабельный** – время и деньги



График предоставления отчетности – ценный инструмент!

График предоставления отчетности				
Тип отчета/ событие	Периодичность (сроки)	Аудитория/цель	Ответственный	Формат/сфера назначения



Таблица «Организация отчетности» (пример)

<i>код</i>	<i>форма</i>	<i>источник информации</i>	<i>место заполнения</i>	<i>время заполнения</i>	<i>исполнитель</i>	<i>ответственный</i>	<i>когда сдать</i>	<i>периодичность сдачи</i>	<i>кому сдать</i>	<i>место хранения</i>
A1	журнал регистрации посещений	интервью с посетителями	стол консультанта	после беседы с клиентом	консультант	консультант	остается у консультанта	ежедневно		папка зона А
A3	еженедельный отчет о регистрации посещений	журнал регистрации посещений	компьютер консультанта	каждый понедельник	консультант	консультант	остается у консультанта	еженедельно		ПК
	ежемесячный отчет о регистрации посещений	еженедельные отчеты	компьютер консультанта	последний день месяца	консультант	консультант	1 день следующего месяца	ежемесячно	КМиО	ПК, папка отчеты 2005
A4	итоговая форма	клиент	стол для посетителей	после посещения	клиент ИКЦ	консультант	после каждого посещения	ежеквартально	КМиО	папка отзывов
A5	анализ отзывов	итоговые формы	ПК	ежеквартально	КМиО	КМиО	последний день квартала	ежеквартально	КМиО	папка отзывов
A7	анализ посещений ИКЦ	ежемесячный отчет о регистрации посещений	ПК КМиО	1 число следующего месяца	КМиО	КМиО	до 5 числа каждого месяца	ежемесячно	менеджер	папка месячные отчеты
B1	журнал регистрации визитов к специалисту	интервью с клиентом	стол специалиста	после визита клиента	специалисты: психолог, юрист, консультант по ВИЧ/СПИД, равный консультант	консультант	остается у специалистов			папка зона В
B2	ежедневный отчет о проведении консультаций	журнал регистрации визитов к специалисту	стол специалиста	после окончания смены	специалист	консультант		ежедневно		папка отчеты специалистов
B3	еженедельный отчет о проведении консультаций	ежедневный отчет о проведении консультаций	стол специалиста	после окончания смены	специалист	консультант		еженедельно	КМиО	папка отчеты специалистов, папка недельные отчеты

Внутренняя отчетность	Внешняя отчетность
Целевая аудитория	
Команда сотрудников проекта/программы и организация-исполнитель	Заинтересованные стороны вне команды сотрудников проекта и организации-исполнителя (доноры, бенефициары, партнеры, международные организации и правительства, фонды)
Основное назначение	
Информирование лиц, ответственных за управление проектом и принятие решений по проекту (отчетность по результатам мониторинга)	Подотчетность, обеспечение доверия, сбор средств, освещение проблем и способов их разрешения
Периодичность	
По потребностям проекта	Реже, периодически
Содержание	
Детальное, расширенное, для удовлетворения различных управленческих запросов	Сжатое, в виде выдержек из внутренних отчетов. Построено на основании требований целевой аудитории
Форма представления	
Определяется командой проекта и служит укреплению организационной культуры проекта	Определяется внешними требованиями или предпочтениями целевой аудитории





Таблица отслеживания индикаторов проекта

ИНДИКАТОР	Ситуация на начало проекта		Плановый показатель на весь период проекта	Статус выполнения на сегодняшний день	% от годового планового значения	Годовой плановый показатель	Статус выполнения на данный период года	% от годового планового значения на сегодняшний день	Отчетный период Q1		
	дата	значение							план	факт	% от плана
								126			



Информационные потоки в системе отчетности по проекту



Периодичность отчетов

- Ежедневно
- Еженедельно
- Ежемесячно
- Ежеквартально
- Итоговый отчет



Рекомендации по составлению отчетов

- Заранее запланируйте написание отчета и отведите на это достаточно времени
- Привлекайте к отчету других сотрудников. Но ответственность должен нести один человек.
- Переведите отчет на соответствующих язык
- Включите в отчет раздел «Резюме» или «Обзор проекта» с кратким описанием хода выполнения проекта и выделением основных вопросов/мероприятий, которые требуют внимания
- Излагайте свои мысли ясно, сжато, избегая длинных предложений, употребления профессионального языка, избыточных статистических данных и специальных технических терминов.



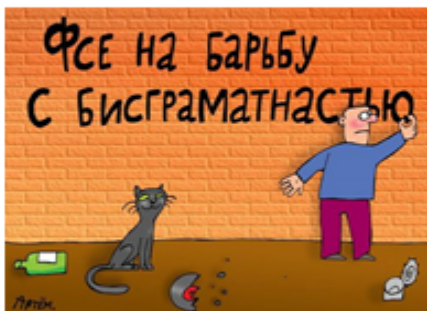
128

Рекомендации по составлению отчетов

- Посвятите один из разделов отчета определению конкретных действий, которые необходимо предпринять по итогам отчета и с учетом выработанных рекомендаций, а также круга ответственных лиц и сроков выполнения этих действий.
- Используйте форматирование (жирный шрифт или подчеркивание) для выделения ключевых моментов
- Используйте графики, фотографии, цитаты и примеры в качестве пояснения к представленной информации
- Будьте точны, уравновешенны и беспристрастны



Рекомендации по составлению отчетов



- Используйте логическое разбиение на разделы для структурирования и организации содержания отчета
- Избегайте ненужной информации и лишних слов
- Придерживайтесь принятых МФОККиКП и донором форматов и руководящих указаний, касающихся стиля и использования терминологии, и надлежащим образом используйте эмблемы МДККиКП.
- Проверяйте орфографию и пунктуацию.

Форматы отчетов

- Отчеты специалистов
- Ежемесячный отчет по проекту
- Квартальный отчет по проекту



Рекомендации по мониторингу и подготовке отчетов



(полная версия документа, включая все упомянутые в тексте приложения, доступны по адресу <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-151/product-11831/info.html>)

Отчетность – это то, с чем сталкивается любая организация и она, как правило, носит обязательный характер. Для того, чтобы написание отчета не стало неприятной обязанностью для координатора и сотрудников проекта важно, чтобы все понимали **ДЛЯ ЧЕГО** и **ДЛЯ КОГО** нужно писать отчеты.

ЗАЧЕМ ПИСАТЬ ОТЧЕТЫ?

- Для того чтобы **ИНФОРМИРОВАТЬ** своих коллег, вышестоящих сотрудников, начальника, донора о своем вкладе в деятельность по проекту и движении всей команды проекта по пути достижения цели проекта.
- Для того чтобы **ОПРЕДЕЛИТЬ** этап, на котором сейчас находится проект.
- Для того чтобы **ОЦЕНИТЬ** вклад каждого и **СРАВНИТЬ** степень вовлеченности каждого сотрудника в проект.
- Для того чтобы **ПОНЯТЬ**, что каждый сотрудник не зря получает заработную плату
- Для того чтобы.....

Список каждый может продолжить для себя сам, и эти пункты станут ответом на вопрос **ДЛЯ КОГО** писать отчеты и самым главным мотиватором для ежемесячного, ежеквартального, ежегодного составления отчетов. Ведь, кроме того, что отчеты писать **НАДО** для донора, для координатора проекта, для национального координатора, отчеты нужно писать для самого себя, чтобы увидеть свое место в проекте, свой вклад в улучшение жизни других людей, в выполнение миссии Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

СИСТЕМА ОТЧЕТНОСТИ В ПРОЕКТЕ

Система отчетности проекта является частью системы мониторинга и оценки. Она построена на тех же принципах, что и МиО, и использует информацию, собираемую при помощи учетно-отчетных форм. Система отчетности едина для всех уровней управления проектом, но может быть скорректирована в соответствии с требованиями национального общества или регионального отделения.

Формы отчетности, предлагаемые в данном документе частично являются обязательными - кварталный и месячный отчеты, а остальные рекомендованы для внедрения в проекты и могут быть доработаны в соответствии с потребностями проекта, регионального отделения или НО КК/КП.

СРОКИ ОТЧЕТНОСТИ В ПРОГРАММЕ

Сроки отчетности установлены в грантовом Соглашении, необходимо быть пунктуальными. Соблюдение сроков помогает организовать свою работу и всем членам команды таким образом, чтобы итоговые версии отчетов вовремя поступили донору. Кроме того, это показатель культуры и порядочности организации. Если по каким-либо причинам координатор не укладывается в установленные сроки, об этом обязательно необходимо известить национального координатора.

Общие для всех проектов сроки отчетности:

Вид отчета	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07
ежемесячный		05.08	05.09	05.10	05.11	05.12	05.01	05.02	05.03	05.04	05.05	05.06	05.07
квартальный				15.10			15.01			15.04			15.07
годовой													15.07

ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ В ПРОЕКТЕ.

Система отчетности должна быть выстроена таким образом, чтобы вся информация, собираемая в проекте, складывалась как матрешка – отчеты специалистов собирались бы в отчет координатора проекта, отчеты координаторов региональных проектов собирались бы в отчет национального координатора, а отчеты национальных координаторов складывались бы в самую большую матрешку – единый отчет по Программе. Для этого, еще на этапе разработки форм отчетов необходимо продумать, какая информация нужна координатору от сотрудников и как она должна быть отражена, чтобы в наименьшие сроки легко и качественно написать месячный или квартальный отчет.

131

ОТЧЕТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

Основой для отчета специалиста является его должностная инструкция. В отчете должны быть отражены все виды деятельности, которые осуществляет специалист и основные показатели эффективности его работы, такие как число проведенных занятий, число принятых клиентов, число проведенных консультаций и пр.

Форма отчета (Приложение 1) одновременно может являться и журналом учета работы специалиста (п.1). Так, например, в форме консультанта могут быть отражены все консультации, проведенные им в течение месяца, а форма сотрудника, отвечающего за проведение тренингов, может включать краткий отчет о тренинге и список участников.

Следующим этапом, на основании журнала учета составляется отчет о проведенных консультациях, формат которого определяется индикаторами проекта и особенностями проекта. В предложенном формате среди целевых групп выделены ВИЧ-положительные беременные женщины, ВИЧ-положительные родители, ЛЖВ, нуждающиеся в уходе, т.к. это связано со спецификой проекта, который реализуется в г.Иркутске. Если деятельность по проекту акцентируется на других целевых группах, например, на молодежи, то и в отчете будут определены именно эти целевые группы. Тематика консультаций также определена спецификой проекта. В случае с профилактическим проектом будет сделан акцент на темах, касающихся рискованного поведения, профилактики и диагностики ВИЧ, волонтерской деятельности. Место проведения консультаций определяется спецификой

работы каждого специалиста, в данной форме определены все места, в которых проходит консультирование клиентов проекта. Здесь же учитываются и консультации (имеются ввиду полноценные консультации), проведенные по телефону.

Если форма составляется для врача, консультирующего клиентов проекта, и в его работе предполагается осмотр клиентов проекта, то в его отчет может быть добавлена таблица «осмотр клиентов» (п.2). Эта таблица может оказать помощь другим специалистам при работе с клиентами.

Каждый специалист, помимо работы с клиентами, оказывает консультационную помощь и сотрудникам проекта, и волонтерам, и данная информация также может быть отражена в отчете (п.3). Здесь могут быть и психологические консультации с сотрудниками, и сеансы релаксации, и консультации по работе с клиентами, по проведению информационных сессий. Данная работа может занимать достаточно много времени и, если не имеет отражения в отчете специалиста, то будет создаваться ощущение, что специалист не работал.

Отчет от тренинге/информационной сессии (п.4) может быть представлен как отдельно (Приложение 5 к документу «Учетно-отчетные формы...»), так и быть частью отчета специалиста.

Для специалистов, проводящих групповую работу с клиентами и сотрудниками предлагаются таблицы п.5 и п.6, которые по сути также являются журнальной формой проведения занятий.

Обязательным для всех сотрудников является написание историй успеха клиентов. При таком подходе у координатора всегда будет возможность выбора наиболее показательной истории для отчета. Как правило, истории, написанные сотрудниками, требуют доработки, но могут стать отличной основой для дальнейшей беседы со специалистом и клиентом и создания полноценной истории в соответствии с рекомендациями, описанными в документе «Как писать истории успеха»

Подобным образом могут быть составлены форматы отчетов и для других специалистов, не задействованных в оказании услуг клиентам – для специалиста по информационной деятельности (Приложение 2.1), для координатора по патронажной работе, координатора по профилактической деятельности (Приложение 2.2) и др.

ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННОМ МЕРОПРИЯТИИ

Отчет о мероприятии составляется в произвольной форме. Желательно, чтобы отчет был написан в литературной форме, а не сухим формальным языком. Такой отчет может стать прекрасной иллюстрацией месячного отчета, либо стать статьей на сайте организации, на которую впоследствии «клянет» новый донор и профинансирует следующее мероприятие или даже проект.

Моменты, обязательные для отражения в отчете:

- Дата мероприятия и повод, если такой имеется
- Название
- Цель мероприятия

- Участники (отразить наиболее важные моменты в описании – это может быть социальное положение, возраст, род занятий, ВИЧ-статус. Например, для профилактических мероприятий важно будет отразить, что среди участников были молодые люди в возрасте от 16 лет и старше, учащиеся ПТУ. Кроме того, стоит отразить и число участников мероприятия. Если подсчет произвести сложно, то можно написать примерно, ориентируясь на вместимость помещения, либо число выданных информационных материалов)
- Представленные организации-партнеры
- Результаты мероприятия – должны соответствовать целям и задачам проекта. Хорошо, если в отчете о мероприятии будет четко прослеживаться связь между проведенным мероприятием и задачей проекта.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОПИСАТЕЛЬНЫЙ ОТЧЕТ

Информация для ежемесячного описательного и аналитического отчета собирается из отчетов специалистов. По условиям Соглашения, отчет должен быть представлен в штаб-квартиру НО не позднее 5 числа следующего за отчетным месяца, соответственно, специалисты должны подготовить свои отчеты на 2-3 раньше, чтобы у координатора было время проверить их и сделать общий отчет по проекту. В зависимости от месяца и выпадающих выходных дней, график может меняться, но общее требование остается - 5 числа отчет о проекте и аналитический отчет (или приложения) должны быть представлены национальному координатору.

Оглашению имеется форма ежемесячного описательного отчета, которая и будет заполняться всеми координаторами проекта. Структура отчета должна сохраняться, но, по желанию национального координатора отчет может быть дополнен необходимыми для штаб-квартиры блоками. Основанием для ежемесячного отчета является логическая матрица проекта, соответственно, при составлении отчета необходимо с ней сверяться. По возможности отчет может быть представлен на двух языках (русском и английском). Для иллюстрации в отчет могут быть вставлены фотографии, отражающие яркие события, произошедшие в отчетный период.

В отчете должна описываться только деятельность, имеющая отношение к проекту (Приложение 3). Если мероприятие не было запланировано на этапе написания проекта, но способствует решению одной или нескольких задач проекта, то может быть описано в проекте с пометкой, что оно отсутствует в плане. Если мероприятие не имеет отношения к целям и задачам проекта, то описывать такое мероприятие в отчете не стоит, даже если оно выполнялось силами сотрудников/добровольцев проекта.

При описании достижений и планов на следующий месяц необходимо ориентироваться на график Ганта или план выполнения проекта, являющиеся приложениями к Соглашению. Все изменения, внесенные в план должны быть согласованы с национальным координатором, и это необходимо отразить в отчете. Отклонения от сроков выполнения также должны быть прокомментированы.

В случае если при реализации Проекта возникли какие-то проблемы, влияющие на ход проекта, либо его достижения, их необходимо описать в пункте «Основные

трудности/проблемы». Ниже, в пункте «Предпринятые меры/предлагаемые решения проблем» опишите возможные пути решения данных проблем и те, что были выбраны. Если решение не найдено, это также необходимо отразить в отчете, возможно, национальный координатор, либо эксперты смогут оказать содействие.

В пункте «Вопросы, требующие внимания АКК» могут быть отражены трудности, связанные с финансированием, методическим обеспечением, дополнительными потребностями проекта, не учтенными в заявке.

Приложениями к отчету могут служить фотографии с мероприятий, ссылки на статьи о проекте в электронных СМИ, отзывы клиентов, истории успеха, графики и диаграммы, иллюстрирующие достижения проекта.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Данный вид отчета не является обязательным, может быть Приложением к ежемесячному отчету и используется чаще всего координатором проекта для анализа работы специалистов, проверки их месячных отчетов, составления ежемесячного отчета и корректировки деятельности проекта. Аналитический отчет будет специфичен для каждого проекта и полностью основан на потребностях регионального отделения в информации о проекте, собираемой информации и потребностях координатора проекта.

Чаще всего, для анализа используется программа Excel, т.к. ее возможности позволяют работать и с числовыми данными, и создавать показательные графики и диаграммы. В Приложении 4 приведен пример аналитического отчета, в который вошли и служба милосердия, и информационно-консультационный центр, и горячая линия.

Подобным образом могут быть сделаны таблицы и диаграммы для службы ухода за ЛЖВ и ТБ, для профилактических занятий и информационных мероприятий, если в этом есть необходимость.

КВАРТАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ

Квартальный отчет должен быть представлен в штаб-квартиру НО не позднее 15 числа следующего за отчетным месяца. Квартальный отчет делается по формату, утвержденному АКК, в нем же представлены пояснения к заполнению квартального отчета (Приложение 5). Помимо квартального отчета, региональными менеджерами и/или национальными координаторами могут дополнительно запрашиваться числовые показатели по проекту. Квартальный отчет по возможности составляется на 2х языках (русском и английском).

ГODOVOY OTЧET

Годовой отчет по проекту может стать прекрасным инструментом для привлечения партнеров, дополнительных ресурсов, основой для PR-материалов, инструментом при работе с властями и повышения мотивации сотрудников.

Единого утвержденного перечня того, что должно входить в годовой отчет не существует, но есть общие принципы составления отчетов:

- Годовой отчет должен содержать информацию как о содержательной, так и о финансовой стороне деятельности по проекту за отчетный период.

- Текст отчета отражает выполненную деятельность и основные результаты проделанной работы.
- В отчете должны быть представлены как количественные, так и качественные показатели, а также приведена оценка влияния проекта с точки зрения того, что она дает сообществу, как изменяет жизнь своих клиентов.
- В отчете необходимо кратко представить организацию и Проект.
- Желательно упомянуть и поблагодарить всех партнеров и доноров Проекта
- Поделиться планами на будущее – как планируется развивать проект в дальнейшем
- Рассказать о результатах фандрейзинговой деятельности

Возможная **СТРУКТУРА ГОДОВОГО ОТЧЕТА:** (по материалам руководства «Публичный годовой отчет о работе НКО», Центр развития НКО, СПб, 2012)

- Титульный лист
- Вступительное слово/ Введение
- Содержание
- Миссия и задачи организации,
- Общественная проблема, над решением которой работает организация, цель и задачи проекта
- Целевая группа/ Клиенты
- Направления деятельности по Проекту, мероприятия, услуги, достижения за отчетный период, в том числе:
 - краткая справочная информация (география/ место проведения, сроки, основное содержание)
 - история
 - количественные показатели результатов деятельности
 - качественные показатели результатов деятельности
 - ссылки, доступные материалы
 - возможности для сотрудничества, контактное лицо
- Публикации
- Веб-проекты, сайт
- Участие в международных проектах и семинарах
- Упоминания в СМИ (их количество, названия СМИ)
- Партнеры (их число, из каких регионов и организаций)
- Доноры
- Благодарности
- Награды и дипломы
- Организационные изменения и повышение квалификации сотрудников
- Планы на будущее, перспективы развития
- Контактная информация
- Приложения, которые организация считает необходимым включить в отчет

Все разделы отчета могут сопровождаться фотографиями, отзывами клиентов, цитатами, картами, диаграммами, схемами.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ОТЧЕТОВ

- Писать нужно не то, что хочется сказать, а то, что будет интересно «читателю». Определите, для кого пишется отчет и при написании ориентируйтесь на потребности в информации данной целевой группы.
- «Большие умные» отчеты не нужны - писать нужно коротко, разбивая текст на абзацы, рекомендуется использовать оглавление и заголовки. Необходимо структурировать информацию таким образом, чтобы каждый в отчете смог найти то, что его интересует. Чем текст короче, тем лучше.
- В тексте не рекомендуется использовать сокращения, если без сокращений не обойтись – их надо объяснить. Также необходимо расшифровать специальные термины, если невозможно избежать их использования.
- Отчет рекомендуется делать на нескольких языках, в т.ч. русском и английском
- Отчет должен быть доступен для всех заинтересованных сторон – он может быть размещен на сайте организации, в социальных сетях, блогах, на сайтах организаций-партнеров. Отчет в бумажном и/или электронном виде может быть выслан партнерам и донорам проекта.
- Хорошо, если отчет будет проиллюстрирован примерами из жизни клиентов. Доноров гораздо больше впечатлят реальные истории о реальных людях, чем общие сведения о деятельности. Сначала можно рассказать, чего удалось достичь в целом, а затем оживить общие данные примерами. Например, описанием того, как Проект помог конкретному человеку. Кроме того, можно включить в отчет рассказы волонтеров о том, как они добились положительных результатов во время информационных сессий.
- При использовании цифр, иллюстрирующих отчет, рекомендуется их пояснять, чтобы читателю было очевидно, насколько важен данный результат для Проекта или конкретного человека.

136

УЧЕТНО-ОТЧЕТНЫЕ ФОРМЫ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В ПРОЕКТАХ ПРОГРАММЫ «РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА ПО ВОПРОСАМ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ЕВРАЗИЙСКОМ РЕГИОНЕ»

(с приложениями к данному документу можно ознакомиться в полной версии документа, доступной по адресу <http://www.redcross-irkutsk.org/ru/catalog/group-151/product-11831/info.html>)

Работа по созданию учетно-отчетных форм (УОФ) творческий и, в то же время, математически точный процесс. Благодаря хорошо созданным УОФ, можно получить информацию, необходимую для эффективного управления персоналом, для корректировки деятельности в проекте, для оценки результатов работы сотрудников. УОФ, в первую очередь, создаются для тех, кто реализует проект, а не для доноров и проверяющих, они должны стать помощниками, а не балластом, мешающим сотрудникам выполнять свои должностные обязанности. Поэтому все учетно-отчетные формы (УОФ) создаются самими региональными отделениями, реализующими проекты, под руководством координаторов национальных обществ, с участием сотрудников, задействованных в проекте, и обязательно обсуждаются на установочном тренинге или планерке проекта. При составлении УОФ могут быть использованы УОФ других проектов и

организаций, но они должны отражать именно вашу деятельность, должны помогать собирать информацию для оценки вашего проекта. В данном документе предлагаются УОФ, рекомендуемые для использования в проектах Программы «Региональная Инициатива по вопросам здравоохранения в Евразийском регионе», но они не являются обязательными. Проекты могут взять из данного документа то, что, на их взгляд, удобно для работы именно в их регионе.

Внешний вид УОФ может быть разный, главное, чтобы их заполнение было понятным и простым, а извлечение из них информации не составляло большого труда. Удобнее всего кодировать информацию, вносимую в УОФ. Закодировать можно что угодно – от названия услуг до ответов респондента на вопросы анкеты. Кодирование поможет анализировать информацию в базе данных, а также сократит время специалистов на заполнение УОФ. Если в проекте принято решение кодировать информацию, необходимо подумать и о «дешифраторе», который будет содержать коды и их значения, и будет доступен всем сотрудникам, работающим с УОФ.

Большинство информации используется для подсчета индикаторов, предусмотренных планом МиО проекта и квартальным отчетом, но часть информации, собираемой в процессе рутинного мониторинга, поможет в эффективном управлении проектом – это, так называемая, менеджерская информация. Не стоит недооценивать данный вид информации и исключать ее из своих УОФ в целях экономии времени и усилий сотрудников, т.к. она является базой для принятия правильных управленческих решений – распределение нагрузки на специалистов, режим работы, востребованность услуг и пр.

137

Ниже представлены рекомендации к составлению УОФ форм проектов по видам деятельности. В приложении к данному документу вы также найдете варианты УОФ, используемых в разных проектах Региональной Инициативы. Особую благодарность за предоставленные материалы хочется выразить Иркутскому, Тульскому и Белореченскому региональным отделениям Российского Красного Креста, а также Алматинскому региональному отделению Казахского Красного Полумесяца. При работе с данным документом пользуйтесь гиперссылками на приложения, размещенные в папке УОФ. При перемещении/удалении приложений ссылки работать не будут.

ТРЕНИНГИ/СЕМИНАРЫ

Для отслеживания результатов работы необходимо учитывать число получателей проекта, а также изменения, которые происходят в их знаниях, отношении, поведении.

Для учета получателей необходимо использовать следующие УОФ:

СПИСОК УЧАСТНИКОВ ТРЕНИНГА/ИНФОРМАЦИОННОЙ СЕССИИ – необходим для подтверждения числа участников и учебного заведения, задействованного в проекте. В список может быть включена следующая информация:

- дата и тема проведенного тренинга/информационной сессии
- учреждение, в котором проводился тренинг/информационная сессия
- ФИО участника, либо код его в проекте (для проектов, работающих с ЛЖВ и кодирующих своих клиентов)
- дата рождения, либо год рождения, чтобы знать его возраст
- учебное заведение или место работы

- пол участника
- подпись.

Список должен быть сделан в таблице (см. [Приложение 1](#)). В случае, если участникам оплачивалось питание и проезд, необходимо запросить их полные фамилию, имя и отчество, а также паспортные данные, поскольку по законодательству некоторых стран организация обязана оплатить за этих людей НДФЛ. По этому вопросу необходимо проконсультироваться с бухгалтером и руководителем организации.

БАЗА УЧАСТНИКОВ ТРЕНИНГОВ/ИНФОРМАЦИОННЫХ СЕССИЙ – может содержать ту же информацию, что и списки участников, и дополнительно - результаты анкетирования до и после тренинга. Каждый получатель проекта должен быть зарегистрирован в базе только один раз. База является основным инструментом для анализа количественной и качественной информации, имеющейся о получателях проекта. По базе можно узнать общее число участников тренингов/информационных сессий, возрастные категории, гендерную разбивку, средний уровень знаний участников, общую динамику знаний и стигмы (сравнение результатов анкетирования до и после тренинга), наиболее часто встречающиеся ошибки участников, правильные ответы на интересующие вопросы и пр. При составлении базы может ограничивать только фантазия, возможности Excel и навыки работы с этой программой. Если есть возможность, можно сделать базу и в других доступных программах, на наш взгляд, Excel обладает достаточными возможностями для создания базы участников тренингов/информационных сессий и анализа внесенной в нее информации. С возможным форматом базы участников тренингов/информационных сессий можно ознакомиться в [Приложении 2](#).

ТЕСТ (ВХОД/ВЫХОД) – должен отражать содержание тренинга/семинара. Если тема тренинга «Профилактика ВИЧ», тест не должен содержать информацию по профилактике наркомании или задавать общие вопросы о здоровом образе жизни. Тест должен демонстрировать, насколько тренинг/сессия повлияли на знания участников в области проводимого занятия, как изменилось их отношение к теме ВИЧ-инфекции, возможно, к своему здоровью. Тест не должен быть громоздким. Это не исследовательский проект, цель тренера/инструктора – дать информацию, а тест - всего лишь инструмент для измерения качества проведенной работы. Кроме того, тест должен содержать вопросы, необходимые для подсчета индикаторов, отражающих изменение уровня знаний, отношения к теме ВИЧ-инфекции, к ВИЧ-положительным людям.

В шапке теста необходимо определить место для идентификации участника, где он сможет написать свою фамилию (код, шифр или оставить какой-то знак – все зависит от требований системы МиО, принятой в проекте), а также пол и возраст. Предваряет тест небольшая информация, в которой респонденту дается информация, для чего этот тест, как будет впоследствии использоваться информация и инструкция по заполнению теста.

В основном теле теста содержатся вопросы, непосредственно касающиеся темы информационной сессии. Необходимо структурировать тест таким образом, чтобы вопросы были связаны друг с другом, чтобы реципиенту не нужно было переключаться с темы наркомании на тему ВИЧ-инфекции и т.п.

Рекомендуется строить тест по одному из типов – утверждения или вопросы.

Утверждение	Вопрос
ВИЧ не передается при поцелуе.	Передается ли ВИЧ при поцелуе?

Верно	Неверно	Да	Нет
-------	---------	----	-----

При использовании утверждений, от респондента требуется согласиться или не согласиться с представленным утверждением. А при использовании вопросов – выбрать ответ, либо предложить свой.

Вопросы в тесте могут быть открытые и закрытые. На закрытый вопрос можно ответить односложно (да/нет/не знаю). Открытый вопрос обычно позволяет получить сравнительно большой объем информации. Подобные вопросы нуждаются в объяснениях, развитии. Но можно «раскрыть» и закрытый вопрос, дополнив его графой для пояснения: «Пожалуйста, поясните свой ответ» или «Почему?».

Для удобства обработки в тестах рекомендуется использовать закрытые вопросы, варианты ответов которых можно легко закодировать и внести в базу. Пояснения можно также внести в базу отдельной строкой.

Образцы теста, рекомендуемые для использования во время информационных сессий - [Приложение 3.1](#) к данному документу. Для обработки заполненных тестов можно воспользоваться формой базы участников ([Приложение 2](#)), либо отдельной формой ([Приложение 3.2](#)).

ОЦЕНОЧНАЯ АНКЕТА необходима для проведения оценки работы тренеров, предлагается только для участников тренингов длительностью 8 часов и более. Оценочная форма чаще всего заполняется анонимно для того, чтобы участники могли дать откровенный отзыв на работу тренеров.

139

Форма включает в себя вопросы, касающиеся:

- удовлетворенности участника тренингом в целом
- раскрытием основных тем
- предоставлением ответов на интересующие вопросы
- работы тренеров в команде
- комфорта работы в группе
- организации тренинга

Для оценочной формы предпочтительнее использовать открытые вопросы, т.к. они помогают получить от респондента более детальную информацию, раскрыть его эмоции и чувства, а тренеры смогут получить более качественную обратную связь. Но могут использоваться и закрытые вопросы с установленной градацией ответов (варианты оценки – от 1 до 10 баллов, удовлетворительно/неудовлетворительно и др.). Пример оценочной формы - [Приложение 4.1](#). Для обработки заполненных оценочных форм можно воспользоваться [Приложением 2](#) или [Приложением 4.2](#).

ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СЕССИИ/ТРЕНИНГЕ готовится после каждого тренинга/информационной сессии. В отчет может быть включена вся интересующая информация о проведенном мероприятии - от описания особенностей участников тренинга до методических находок/приемов, используемых тренером/инструктором. Содержание и объем отчета зависят от запроса донора и потребностей координатора.

Стандартная информация, запрашиваемая в отчетах о тренинге включает:

- дату проведения тренинга/информационной сессии

- место (название учебного заведения, предприятия, организации, возможно с указанием адреса и контактного лица)
- продолжительность тренинга/информационной сессии (это особо важно, если оплата тренинга почасовая или принято несколько стандартов информационных сессий – 45 минут, 2 часа и др.)
- целевая аудитория - возраст участников, число участников тренинга
- число участников, заполнивших анкету (это важно для тех проектов, в которых оценивается % участников, ответивших правильно на 80 и более вопросов итоговой анкеты, либо динамика в знаниях/отношении участников)
- число участников, заполнивших обе анкеты (вход и выход) - не всегда на каждого участника будут в наличии обе анкеты, по причине опоздания, раннего ухода, забывчивости
- характеристика участников, интересные вопросы, методические находки, использованные в процессе тренинга, обратная связь от участников – эти комментарии не обязательны, но они помогут координатору вести методическую работу по подготовке тренеров/равных инструкторов и их супервизию.
- если участникам выдаются какие-либо информационные материалы, то в отчет можно включить вопрос о числе выданных брошюр, пособий, плакатов и пр.

Рекомендуемая форма отчета находится в Приложении 5 данного документа.

К отчету должны прилагаться следующие документы:

- заполненные участниками тесты «вход-выход»
- заполненные участниками оценочные анкеты
- список участников информационной сессии
- отзывы администрации учреждения, где проводилась информационная сессия (желательно), см. Приложение 6
- фотографии (желательно).

140

БАЗА ДОБРОВОЛЬЦЕВ – инструмент, необходимый менеджеру для эффективного управления волонтерами. База может вестись в бумажном и в электронном виде. Приходя в проект, волонтер заполняет небольшую анкету, информация из которой переносится в базу:

- ФИО волонтера
- Дата рождения
- Учебное заведение
- Время, удобное для волонтерской деятельности
- Почему решил стать волонтером (мотивация)
- Чем хотел бы заняться в проекте?
- Далее в базу вносятся все мероприятия, в которых принимал участие волонтер, часы, уделенные работе в проекте/организации.

На основании данных базы добровольцев может заполняться трудовая книжка волонтера, направляться благодарственные письма в адрес учреждений образования. Рекомендуемый вариант базы волонтеров – Приложение 7.

ИНФОРМАЦИОННО-КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

Вся информация, получаемая из УОФ ИКЦ делится на 2 больших блока:

1. информация о клиенте
2. информация об услугах

Глядя на формы, нельзя четко выделить те из них, которые дадут нам только информацию о клиенте и те, которые содержат только информацию об услугах и занятости специалистов. Все формы смешанные, поэтому рассматривать их будем в произвольном порядке.

Для начала, как при составлении любых УОФ, необходимо определиться – КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА? Ответ на этот вопрос и станет базой при составлении карт клиентов, баз данных, опросников и анкет.

Какая информация о клиентах может понадобиться?

ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО – в случае, если клиентам выдается гуманитарная помощь, которая закупается либо получается от других организаций официально, необходимо иметь полную информацию о получателях, в т.ч. и паспортные данные. Это требование не донора, законодательства государства, в котором проект реализуется. По этому вопросу необходимо проконсультироваться с юристом, бухгалтером и/или руководителем организации.

В остальных случаях ФИО не нужно, для идентификации клиентов возможно применять **КОДИРОВКУ**. В качестве кода можно использовать любой набор букв и цифр, который удобен. Можно использовать кодировку, которая уже применяется в других проектах и программах организации, чтобы была возможность сопоставлять базы клиентов и анализировать данные.

141

В код можно ввести дату рождения клиента, первые буквы его имени, имени матери, его ФИО, год рождения, пол и пр. Главное – кодировать клиента, используя ту информацию, которую он сможет вспомнить в любом состоянии, в любое время. Если вы назначите ему произвольный числовой код, может так случиться, что он его забудет, и каждый раз он у вас будет регистрироваться как новый клиент, и вся информация о нем, о его динамике будет утеряна. В проектах Региональной инициативы используется несколько вариантов кодировки:

- Иркутск: используется 9-ти-значный код: день рождения (дд. мм. Гг.) и ФИО. С 2003 года только один раз было совпадение по коду (2 человека с одинаковым кодом), но они не совпали по полу.
- Алматы: первые две буквы имени матери + первые две буквы имени отца + пол (1 – м, 2 – ж) + последние цифры года рождения).

ПОЛ – эта информация поможет анализировать состав клиентов, возможно, скорректировать информационную кампанию, рекламу услуг, если возникает несоответствие гендерного состава клиентов картине эпидемии. В проекте Иркутска так получилось, что традиционно, на протяжении многих лет, среди клиентов преобладают женщины чаще (75% – 80% от общего числа клиентов). Это связано с рядом причин: направленность проекта на снижение риска передачи ВИЧ от матери ребенку и работу с детьми, затронутыми эпидемией ВИЧ предполагает большую заинтересованность женщин, чем мужчин; женщины более склонны говорить о своих проблемах, обсуждать их с другими людьми, обращаться за помощью; если в семье болен мужчина, то женщина, скорее всего, будет его поддерживать, искать необходимых специалистов и новые формы помощи для него, поэтому женщины чаще приходят в ИКЦ и становятся клиентами

проекта. Эти закономерности удалось выявить только благодаря тому, что собиралась и анализировалась информация о клиентах.

Для профилактических проектов гендерная информация может показаться не настолько востребованной. Но и здесь анализ поможет дать ответы на вопросы при подведении итогов информационной сессии, обработке анкет участников, поможет проиллюстрировать охват молодежи региона профилактическими программами. Да и партнеры проектов – министерства и управления образования, здравоохранения, социальной защиты - зачастую запрашивают аналитические отчеты о реализации проекта, где опять же может пригодиться данная информация.

СТАТУС КЛИЕНТА ИЛИ РОД ЗАНЯТИЙ – чем занимается получатель услуг? Учится, работает, а, может, получает пособие по инвалидности, безработице или пенсионер? Данная информация может понадобиться при разработке информационной стратегии, определении режима работы ИКЦ, графика работы специалистов, определении спектра предоставляемых услуг. Кроме того, данная информация поможет выявить существующие проблемы клиентов, например, трудности с трудоустройством, оформление льгот и пособий, устройство ребенка в детский сад. Необходимо также помнить, что данная информация претерпевает изменения в течение жизни клиента и необходимо продумать, как эти изменения будут отражаться в УОФ, и как часто будет опрашиваться клиент.

ВИЧ-СТАТУС КЛИЕНТА – это конфиденциальная информация. И поэтому очень важно, чтобы *САМ КЛИЕНТ СООБЩИЛ ЕЕ*. Информационно-консультационный центр открыт для всех – для ВИЧ-положительных людей, для их родственников, для тех, кто, возможно, инфицирован, но сейчас не знает об этом, для тех, кто просто интересуется темой ВИЧ-инфекции. Потенциально все клиенты ВИЧ-отрицательны. Почему? Проект не требует медицинского заключения, и только когда сам клиент сообщает о своем ВИЧ-статусе, можно открыто говорить с ним о его болезни. До этого момента, даже если специалисты подозревают, что у него ВИЧ-инфекция, либо кто-то сообщил о ВИЧ-статусе клиента, необходимо общаться с ним как с ВИЧ-отрицательным. Заявив специалисту о своем ВИЧ-статусе, клиент дает ему право говорить как с ВИЧ-положительным, но и накладывает на проект ответственность за разглашение данной информации. Поэтому, очень важно предупредить всех своих сотрудников, работающих с ЛЖВ, о юридической ответственности за разглашение информации о ВИЧ-статусе клиентов. Как правило, все сотрудники подписывают одновременно со своими должностными обязанностями соглашение о конфиденциальности, которое имеет юридическую силу и обеспечивает безопасность клиентов. В УОФ, как правило, не пишется ВИЧ-статус клиентов, поскольку информация может измениться, например, на третьем визите клиент может сказать, что у него ВИЧ-инфекция. Чаще принимаются какие-либо условные обозначения для разных типов клиентов. Например, в Иркутске было принято цветовое обозначение карточек: красные - ВИЧ-положительные, синие – ВИЧ-отрицательные. Карточки отличаются своим вложением, поэтому, если клиент на каком-либо визите сообщает о своем ВИЧ-положительном статусе, то его карточка меняет обложку и дополняется опросниками для ЛЖВ.

ПОЛУЧЕННЫЕ УСЛУГИ. Данный раздел в формах может быть оформлен так, как удобно проекту, организации, партнерами. При подсчете услуг могут учитываться:

- дата/время получения услуги
- специалист, оказывающий услугу
- запрос клиента или проблема, с которой он обратился
- проблемы, которые были выявлены в ходе работы с клиентом на данном визите
- какие мероприятия/технологии применялись специалистом
- какой результат был получен
- выданное направление – куда, к какому специалисту

Информации собирается масса, и очень важно организовать ее сбор и анализ наиболее удобным и эффективным для сотрудников, клиентов и координатора способом. Предлагаемые в данном документе формы создавались на базе разных проектов и рассчитаны на особенности самого проекта, его получателей и условий оказания услуг. Поэтому, при использовании они, вполне возможно, будут нуждаться в доработке, адаптации под условия конкретного проекта.

КАРТОЧКА КЛИЕНТА (Приложение 8.1, 8.2) заводится на каждого клиента, получившего хотя бы одну услугу в ИКЦ. Данная форма необходима для общего подсчета клиентов проекта и сбора информации о конкретном клиенте. Для клиентов, получающих услуги социального сопровождения и/или патронажа, заводятся дополнительные формы, несущие несколько иную информацию, необходимую при оказании данных видов услуг и будут рассмотрены ниже.

Карточка клиента содержит минимум информации, необходимой для его идентификации и работы специалиста:

- код клиента
- дата первого посещения – используется при анализе первичных посещений. Данная информация может быть продублирована в журнале посещений, поэтому из карточки ее можно исключить. Но при заполнении базы клиентов удобнее, чтобы она содержалась именно в карточке
- пол – используется при анализе состава клиентов, а также является дополнительной информацией при совпадении кодов клиентов
- листы учета посещений – используются для определения «активности» клиента, а также определения специалистов, работающих с клиентом. Данные графы были введены в карточку для удобства подсчета индикаторов, касающихся визитов клиентов и могут быть исключены из карточки, если проект в этом не нуждается. Информация о работе специалистов с данным клиентом содержится в следующем блоке карточки
- заметки специалистов – каждый специалист, работающий с клиентом, отмечает в карточке дату и место оказания услуги. В карточке фиксируются не только услуги, оказанные непосредственно в ИКЦ, но и те, что были оказаны на дому, в стационаре и пр. Здесь можно добавить информацию, актуальную для конкретного проекта. Данная информация необходима для анализа востребованности конкретного специалиста и точек оказания услуг. Кроме того, информация может быть продублирована и в журналах оказания услуг, о которых речь пойдет чуть позже. Здесь же отмечается, по чьему направлению, если оно имеется, клиент обратился к данному специалисту. Если направления нет, то графа не заполняется. В графе запрос/жалобы кратко описывается запрос, с которым пришел клиент и те проблемы, которые были выявлены в ходе консультации. Далее описывается услуга, которая была оказана клиенту, результат работы с клиентом, рекомендации и направление, если таковые были даны клиенту. Впоследствии, при следующем визите любой специалист, работающий с клиентом, просматривает предыдущие записи и опрашивает клиента о том, воспользовался он направлением или нет, и делает соответствующие отметки.

Клиент знает, что в ИКЦ на него заведена карточка, но при работе с ним не стоит акцентировать внимание на заполнении карточки, это можно сделать и после его визита. Ознакомиться с предыдущими записями специалистов рекомендуется в начале консультации либо заранее, если клиент пришел по записи.

Страницы карточки нумеруются и, желательно, чтобы на каждой странице карточки стоял код клиента. Такие, на первый взгляд, бюрократические требования помогут избежать путаницы при форс-мажорных обстоятельствах.

В зависимости от требований донора/национального общества/организации карточки могут обновляться ежегодно, и тогда база клиентов должна обнуляться; соответственно, каждый клиент, пришедший в проект впервые в текущем году, считается первичным.

Данный вид карточки клиента не содержит конфиденциальной информации, поэтому карточки могут храниться в обычных условиях – на стеллажах или в закрытых шкафах. Для удобства поиска карточки могут быть расставлены по годам рождения. А для удобства работы с клиентом могут быть помечены разными символами, цветами. Например, в красных файлах могут находиться карточки ВИЧ-положительных клиентов, в синих – ВИЧ-отрицательных, в желтых – беременные женщины и пр. Отдельно могут быть выставлены карточки клиентов, посещающих группу взаимопомощи, находящихся на социальном сопровождении, т.к. они посещают ИКЦ чаще остальных.

Карточки могут дополняться опросниками, необходимыми для подсчета индикаторов проекта, отслеживания динамики в поведении, здоровье клиента. Примеры опросников приведены в [Приложениях 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5](#).

Информация, отраженная в карточке, для удобства анализа переносится в **БАЗУ КЛИЕНТОВ** ([Приложение 10.1, 10.2](#)), которая помимо краткой информации о клиенте может содержать информацию обо всех его визитах к специалистам ИКЦ, данные его опросов и другую информацию, необходимую для мониторинга проекта. Правильно созданная база, учитывающая все нюансы системы МиО конкретного проекта, может стать незаменимым помощником при написании квартальных и месячных отчетов, проведении анализа посещений ИКЦ, описании портрета целевой группы, написании будущих проектов.

144

ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ.

Телефон горячей линии, на первый взгляд, - простой в реализации инструмент, но, в то же время, сложный для мониторинга. Во-первых, вся информация об абонентах обезличена – трудно, а иногда невозможно узнать возраст, пол, ВИЧ-статус, является ли звонивший клиентом проекта. Во-вторых, поскольку на горячей линии работают разные специалисты, сложно сказать, услуги какого специалиста получал клиент в прошлый раз. На клиентов горячей линии невозможно завести карточки и обобщать всю информацию о данном клиенте. В редких случаях можно узнать, что звонит клиент проекта, но не всегда уместно спрашивать его код. Поэтому звонки на горячую линию учитываются отдельно от услуг ИКЦ, и учитываются именно звонки (услуги), а не клиенты. Во время разговора с клиентом можно выяснить у него некоторую информацию. Делать это рекомендуется не в форме ответов на вопросы опросника, а в форме непринужденной беседы. Вот некоторые позиции, необходимые для мониторинга:

- Пол
- Возраст
- Статус (ВИЧ-положительный человек, член семьи ВИЧ-положительного человека, человек, попавший в рискованную ситуацию, связанную с возможностью инфицирования ВИЧ, интересующийся ВИЧ и пр.)
- Источник информации о горячей линии (откуда узнал номер телефона горячей линии)

- Запрос/проблема клиента
- Результаты работы (предоставленная информация, примененные методики и пр.)

По желанию можно фиксировать время поступления звонка, его длительностью, ФИО специалиста. Данная информация может быть использована для составления «портрета» клиента горячей линии и оказать помощь при подборе и подготовке специалистов для горячей линии, создании и распространении рекламных материалов для привлечения новых клиентов, проведении анализа работы специалистов.

Вся информация кодируется (для удобства) и отражается в журнале регистрации звонков горячей линии (Приложение 11.1) в виде цифр. В качестве примера кодировки можно использовать Приложение 11.2. В конце недели или месяца информация из журналов переносится в отчет по горячей линии (Приложение 11.3). С помощью данного отчета можно сделать подробный анализ, представив его в виде диаграмм. Каждый месяц/квартал/год диаграммы могут автоматически обновляться и являться отличной иллюстрацией описательного отчета (Приложение 11.4).

СОЦИАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Социальное сопровождение в проектах РИ выделено как отдельная услуга, при этом оказание этой услуги неразделимо связано с другими услугами, оказываемыми в ИКЦ и, соответственно, при мониторинге данной услуги необходимо пользоваться учетно-отчетными формами, используемыми в ИКЦ. Но все же при оказании данного вида услуг предусмотрены некоторые особенности, которые отражаются и на УОФ. Представленные ниже формы могут быть использованы как самостоятельные документы, а также могут стать частью уже используемых в ИКЦ форм.

ЕДИНАЯ КАРТА КЛИЕНТА - выдается на руки клиенту и является его «путеводителем» при получении услуг в рамках социального сопровождения. Карта имеет паспортную часть (код клиента, название или код организации, оформившей карту, дата первого приема, пол, район проживания и информация с телефонами и фамилиями специалистов, к которым можно обратиться) и часть, которая фиксирует получение услуг (дата получения услуги, код специалиста, подпись специалиста, сведения о направлениях в другие учреждения и организации). Карта заполняется и выдается клиенту (подопечному) в первый визит. Карта должна находиться на руках клиента (подопечного) и предъявляться им специалисту при получении услуги в любой организации-партнере. Карта называется единой, т.к. должна приниматься всеми специалистами, работающими по партнерским соглашениям проекта (Приложение 12).

КАРТОЧКА ПОСЕЩЕНИЙ И ЖУРНАЛ ПОСЕЩЕНИЙ – могут быть использованы любые формы, принятые в проекте для учета посещения клиентов. Важно, чтобы на каждого клиента была заведена своя карточка клиента, она может быть закодирована так же, как другие карты проекта. Карточка позволяет отследить систему направлений по каждому клиенту. В документе делается запись о времени визита клиента, указывается повторный или первичный это визит, цель визита, источник информации об организации, предоставляющей услуги, и результат/действие. В разделе "результат/действие" специалист пишет, был ли клиент (подопечный) сразу же направлен к психологу, юристу, врачу или иному специалисту для получения консультации, или было назначено время на

другой день, была ли предоставлена общая информация по ВИЧ/СПИД, или дано направление в СПИД Центр или другое медицинское учреждение, либо клиенту (подопечному) было предложено социальное сопровождение. Карточки клиентов, находящихся на социальном сопровождении, могут быть помечены другим цветом или находиться отдельно от основной массы карточек клиентов проекта. Карточка посещений может быть заменена сервисным планом ([Приложение 13](#)).

ПРОГРАММА ИНДИВИДУАЛЬНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ клиента. Форма предусматривает описание всех этапов сопровождения: открытие случая, предварительная оценка случая (диагностика проблем), мероприятия, проведенные до начала проекта, вмешательства проекта и завершение сопровождения. Форма позволяет проводить постоянный мониторинг сопровождения, своевременно корректировать вмешательства, анализировать результаты. Форма заполняется специалистом по сопровождению на каждого клиента (подопечного) при первичном обращении и далее изменения, дополнения вносятся регулярно (не реже одного раза в месяц) на основании Карточки посещений клиента, Журнала учета посещений, Заметок специалистов. Является частью карты клиента проекта ([Приложение 14](#)).

СЛУЖБА МИЛОСЕРДИЯ

При создании УОФ для службы милосердия необходимо ориентироваться на целевую группу, находящуюся на патронаже, и перечень оказываемых услуг. В данных рекомендациях рассматриваются УОФ для:

- патронажной службы для детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями
- патронажной службы по уходу за ВИЧ-положительными на поздних стадиях заболевания

Патронажная работа с детьми, рожденными ВИЧ-положительными матерями, направлена, прежде всего, на профилактику передачи ВИЧ от матери ребенку и мониторинг психического и физического развития ребенка. Поэтому работа патронажной службы начинается еще во время беременности матери.

КАРТОЧКА БЕРЕМЕННОЙ ЖЕНЩИНЫ заводится на каждую ВИЧ-положительную беременную женщину, являющуюся клиенткой проекта и желающую в дальнейшем получать услуги службы милосердия. Если в рамках проекта предусмотрено предоставление витаминов, питания или другой гуманитарной помощи, то карточка должна быть именной, но должна и иметь код, чтобы быть частью карточки клиента ИКЦ, которым беременная женщина не перестает быть. В карточке указывается контактная информация женщины, чтобы с ней можно было легко связаться после родов. При каждом визите с женщиной беседует консультант или сестра милосердия, в ходе которой интересуется ее самочувствием, назначением приемом АРВ препаратов, их побочными действиями. Без согласия женщины сестра милосердия не может использовать полученную информацию, поэтому должна убедить женщину обратиться к врачу центра СПИД. Кроме того, в карточке отмечаются все визиты беременной женщины в службу милосердия или сестры милосердия, если имеется договоренность о посещении на дому. После родов карточка беременной женщины перемещается в архив и может быть использована впоследствии при сборе анамнеза ребенка ([Приложение 15](#)).

КАРТОЧКА РЕБЕНКА содержит информацию не только о самом ребенке, но и о его родителях/опекунах. Помимо этого, в карточке имеется информация о способе вскармливания ребенка и приеме профилактической АРВ-терапии. Данная информация используется как при подсчете индикаторов, так и при работе с семьей. Помимо сестры милосердия с карточкой ребенка работают и другие специалисты – детский психолог, врач,

которые делают отметки о нервно-психическом и физическом развитии ребенка (Приложение 16).

Карточка беременной женщины и ребенка хранятся в сейфе, т.к. содержат конфиденциальную информацию. К работе с карточками допускаются только специалисты, работающие с данными клиентами.

КАРТОЧКА КЛИЕНТА СЛУЖБЫ МИЛОСЕРДИЯ также содержит конфиденциальную информацию и должна храниться в сейфе. Карточка клиента СМ является самым полным документом, содержащим массу информации о здоровье клиента, его социальной жизни, его проблемах и сервисах, которыми он пользуется. Столь подробное изучение жизни клиента необходимо для того, чтобы сестра милосердия, максимально полно владеющая информацией, могла более качественно оказывать услуги клиенту и подключать, при необходимости, другие сервисные службы. Данная форма одновременно является и карточкой и заключением координатора о необходимости оказания услуг клиенту. Карта заполняется при первичном визите, который осуществляется совместно сестрой милосердия и координатором проекта или координатором службы милосердия (Приложение 17.1, 17.2).

Вся информация о визитах сестры милосердия фиксируется в **ДНЕВНИКЕ СЕСТРЫ МИЛОСЕРДИЯ**, который является ее главным рабочим инструментом. В предложенном документе (Приложение 18.1) приведены все варианты страниц, используемых в дневнике:

- график посещения клиентов – используется для составления отчета и анализа посещения клиентов СМ
- план работы сестры милосердия – заполняется в начале месяца, выполняет функцию ежедневника. В Плане отражаются дни дежурства сестры милосердия в ИКЦ, дни использования автомобиля, дни, занятые мероприятиями организации, планерки, а также планируются посещения клиентов.
- отчет за прошедший месяц – в отчете отражаются обобщенные данные по визитам за месяц, строится на основании графика посещений и страниц отчетов по визитам.
- страницы – отчеты по визитам заполняются на каждом визите к клиенту и являются подтверждением выполненной работы, о чем говорит подпись клиента. Страницы по визитам отличаются у сестер милосердия, работающих с детьми (стр. 3) и со взрослыми (стр. 4) и могут быть дополнены необходимой информацией для каждого конкретного проекта.
- обложка дневника

Частью дневника сестры милосердия либо документом, его дополняющим, может служить план ведения клиентов на патронаже, который составляется для каждой сестры милосердия и является «памяткой» для самой сестры и для координатора по приверженности клиента диспансерному наблюдению (Приложение 18.2).

Для клиентов, находящихся на АРВ-терапии, используется **ДНЕВНИК ПРИЕМА АРВ-ПРЕПАРАТОВ** (Приложение 19). Данная форма актуальна для проектов, отслеживающих приверженность к терапии и работающих над ее формированием.

Вся полученная информация о клиентах службы милосердия заносится в базу данных (Приложение 20), которая позже используется для анализа и месячного отчета.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТЧЕТНОСТИ В ПРОЕКТЕ

С помощью учетно-отчетных форм собирается масса информации; в ее сборе задействован весь персонал проекта и очень важно организовать эту работу таким образом, чтобы информация была достоверной, своевременной, и процесс сбора не влиял на качество оказания услуг клиентам. С этой целью еще в начале реализации проекта необходимо продумать систему сбора и анализа информации, ответив на следующие вопросы:

- Кто собирает информацию
- Каким образом собирается информация
- Как, когда и куда заносится информация
- Каким образом анализируется полученная информация
- Каковы условия хранения информации

Все ответы могут поместиться в одном документе, который может быть создан в виде таблицы, либо положения о сборе информации, и станет отправной точкой для каждого специалиста, задействованного в процессе сбора и анализа информации. Примером такого документа может служить [Приложение 21](#).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс мониторинга и оценки не может рассматриваться отдельно от процесса создания и реализации проекта и каждый специалист, задействованный в нем, должен понимать свою роль в этом процессе и значение той информации, которую он собирает и анализирует. Лишь тогда координатор проекта может быть уверен в том, что все механизмы «машины МиО» работают безотказно, и она идет в нужном направлении.

Удачного мониторинга!

ПОЛЮБИТЕ МИО, И ОН ПОЛЮБИТ ВАС!



План использования информации. Виды назначения информации

- **Управление проектом/программой** – предоставление необходимой информации для принятия решений, служащих руководством к дальнейшим действиям по реализации и улучшению реализации проекта/программы.
- **Менеджмент знаний** – развитие организационных навыков и обмен знаниями с целью повышения качества разработки будущих программ, как внутри, так и за пределами организации-исполнителя проекта/программы.
- **Подотчетность и обеспечение соответствия** – демонстрация того, какая работа и каким образом была проделана и соответствовала ли она определенным правовым требованиям или требованиям со стороны доноров, а также стандартам МФОККиКП и другим международным стандартам.
- **Приветствие успехов и пропаганда** – выделение и продвижение достижений и успехов проекта/программы в целях укрепления морального духа и содействия мобилизации ресурсов.

Распространение информации (передача отчетов)

- **Печатные материалы**, распространяемые по почте или лично
- **Сетевая коммуникация**, например электронная почта (и приложения), веб-сайты, блоги и т. д.
- **Радиосвязь**, включая межличностную радиокommunikацию (любительского радио) и широковещательное радио
- **Телефонная коммуникация**, включая голосовые звонки, отправку текстовых сообщений и другие функции, доступные при использовании мобильного телефона
- Телевидение и видеопрезентации
- Живые презентации, включая совещания сотрудников проекта/программы и собрания представителей общественности

Экономично и приемлемо!



Место для умных мыслей, замечательных идей и...чтобы
ничего не забыть!





РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
г. Москва, 117036
Черемушкинский проезд, дом 5
тел. (+7)4991261751,
e-mail: tb@redcross.ru
www.redcross.ru

**Тренинг I степени для слушателей
«Процесс планирования проектов.
Мониторинг, оценка и отчетность»**

Рабочая тетрадь участника тренинга

Подготовлено
Группой технической поддержки
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
Российского Красного Креста
в рамках программы
«Региональная Инициатива по здравоохранению
в странах Евразийского региона»



Группа технической поддержки РЦ РКК
Россия, г. Иркутск, 664005
ул.2 Железнодорожная,9
тел./факс +7 (3952) 38 25 57
e-mail: hivirk@mail.ru
www.redcross-irkutsk.org