

Управление проектом инициативного бюджетирования

проект, планирование ресурсов и сроков, формирование команды, основные роли, функции куратора на каждом этапе, мониторинг проекта

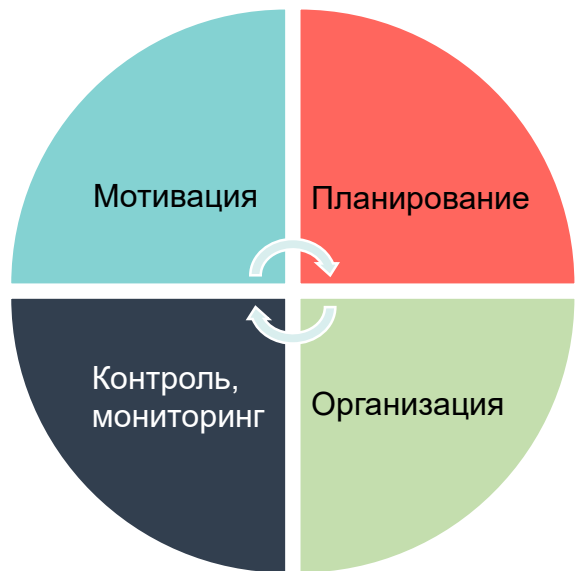


ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Функции управления



Оптимальное распределение ограниченных ресурсов для достижения поставленной цели

На уровне региона

Минфин
УР

ПЦ

На уровне муниципального образования

Глава
МО

Куратор
по МО

На уровне поселений, городских
организаций самоуправления

Глава
поселения

Председ
ТОС, ТСЖ,
МКД

Инструменты планирования – планы (документы):

- Функциональный
- Процессный
- Организационный
- Календарный

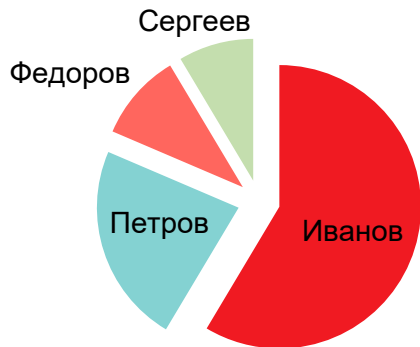
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Документ, который показывает

Кто за что отвечает

Основное назначение

Разграничение зон ответственности



Пример функционального плана

№ п/п	Функция	ФИО
1.	Общее руководство	А. Андреев
2.	Планирование. Составление планов и графиков	П. Петров
3.	Координация участников проекта	И. Иванов
4.	Участие в мероприятиях с населением	С. Сергеев, А. Алексеев
5.	Методическое обеспечение	С. Сидоров
...		
10.	Ведение информационной кампании	Ф. Федоров

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Документ, который показывает

Кто что к какому сроку делает

Основное назначение

Распределение конкретизированных задач и сроков их выполнения



Пример организационного плана

№ п/п	Задача	ФИО	Срок выполнения
1.	Подготовить графики выездных обучающих семинаров	П. Петров	22.03.2019
2.	Подготовить и разослать графики участникам, согласовать время и место проведения	И. Иванов	24.03.2019
...			
10.	Подготовить пресс-релиз, разместить информацию о семинарах на сайте и в соц. сетях	Ф. Федоров	25.03.2019

ПРОЦЕССНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Документ, который показывает

Кто что в каком порядке делает и кому какой результат передает

Основное назначение

Определение последовательности и результатов работ



Пример процессного плана

№ п/п	Кто	Формализованный результат	Сроки	Кому
1	П. Петров	График выездов	22.03.2019	И. Иванову, Ф. Федорову
2	И. Иванов	Согласованный график выездов	24.03.2019	С. Сергееву, А. Алексееву
...				
10	Ф. Федоров	Пресс-релиз, новости для сайта, посты для соц. сетей	25.03.2019	СМИ , участникам проекта

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Документ, который показывает

Как задачи и мероприятия проекта расположены на временной шкале

Основное назначение

Наглядное распределение задач и использования ресурсов во времени

Пример календарного плана

ФИО/ Т	4-8.03	11-15.03	18-22.03	25-29.03
А. Андреев	Задача 1			Задача 6
П. Петров		Задача 2		
И. Иванов			Задача 4	
С. Сергеев			Задача 4	
А. Алексеев				Задача 6
С. Сидоров		Задача 3	Задача 5	

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН КОНКУРСНОГО ОТБОРА В 2019 ГОДУ



25 марта – 4 апреля 2019 г.



Апрель 2019 г.



3 мая 2019 г.



Май – 1-я половина июня
2019 г.



1-я половина июня 2019 г.



3-я декада июня 2019 г.



Июль-октябрь 2019 г.

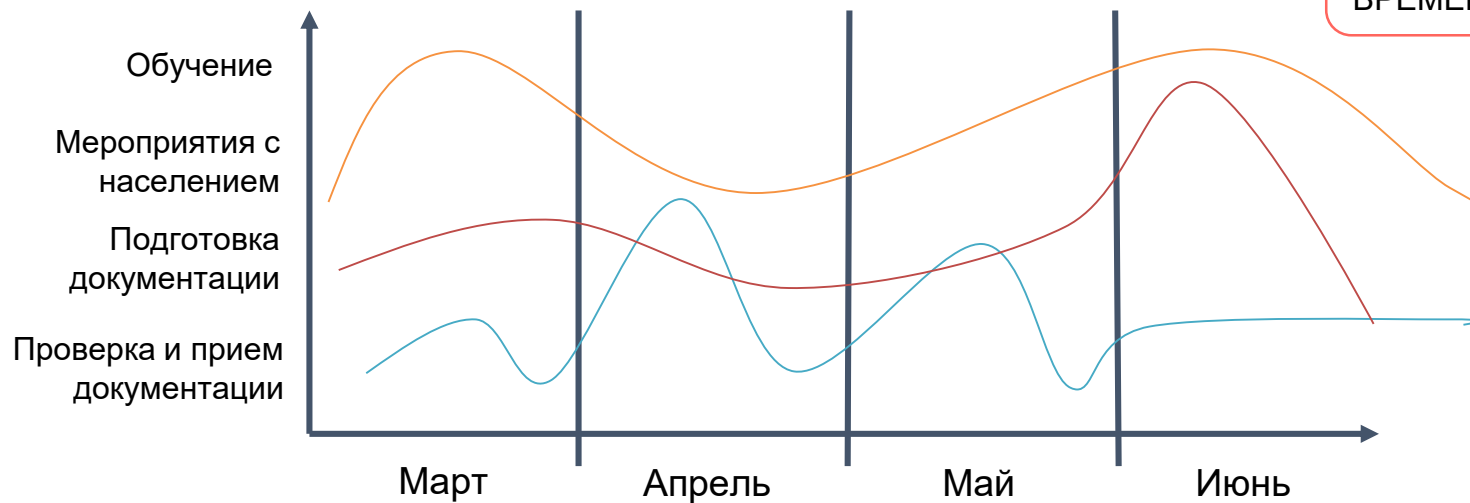


Октябрь-декабрь 2019 г.

ЛОГИСТИКА ПРОЕКТА

Движение материальных и нематериальных потоков от первоисточника до конечного потребителя в ходе реализации проекта

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА –
МИНИМИЗИРОВАТЬ
ВРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ



Информация

Человеческие ресурсы

Документация

ЛОГИСТИКА ПРОЕКТА

Основной инструмент –
графики, например:



Проведения обучающих мероприятий



Участия консультантов в собраниях



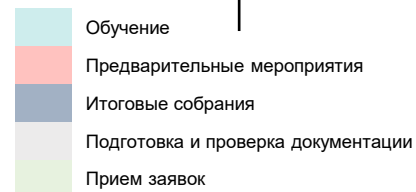
Проверки документации



Приема документации

Графики работы консультантов с каждым МО на разных этапах проекта

MP Z					K3											
...																
MP C					K1				K1	K1						
MP Б						K2			K2	K2						
MP A						K1			K1	K1						
	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.
	март				апрель				май				июнь			



ВАЖНО!

В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОГО ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ВРЕМЕНИ И НЕВЫРАВНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА СОБЛЮДАТЬ ОЧЕРЕДНОСТЬ И СЛЕДОВАТЬ ГРАФИКАМ

КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Система контроля за реализацией проекта инициативного бюджетирования

Что
контролировать

- Сроки подготовки заявок
- Сроки проведения собраний
- Количество заявок
- Качество подготовки документации
- Достоверность информации

На каких этапах

- Проведения мероприятий с населением
- Подготовки документации
- Торгов
- Проведения работ и открытия объектов

Какие инструменты
использовать

- Обратная связь консультанта
- Запросная форма
- Статистика ИСУ
- Система контрольных точек

Основная задача - проверка на
соответствие планам и
требованиям проекта

УСПЕШНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ
ТЕКУЩЕГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Система мониторинга реализации проекта инициативного бюджетирования

Что мониторить



- Вовлеченность населения
- Вовлеченность органов местного самоуправления
- Изменения в выборе приоритетных проблем
- Возникающие проблемы реализации микропроектов

Основная задача - постоянное наблюдение, сбор информации для оценки и прогнозирования реализации проекта

На каких этапах



- На всех этапах реализации проекта

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ЭФФЕКТОВ, ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА

Какие инструменты использовать



- Опросы населения и органов местного самоуправления
- Запросная форма
- Мониторинговые выезды

ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТОВ ИБ

Население МО

- обсуждает проблемы местного значения,
- решает: участвовать или нет,
- выбирает на итоговом собрании проект,
- определяет процент софинансирования со стороны населения,
- определяет будет ли неденежный вклад и какой,
- выбирает инициативную группу,
- в случае победы софинансирует проект

Бизнес-сообщество

- осуществляет вклад в проект в денежном и неденежном выражении

Администрация МО

- информирует население о конкурсном отборе,
- организует предварительные мероприятия, организует итоговое собрание,
- готовит конкурсную заявку,
- софинансирует проект,
- объявляет торги,
- осуществляет контроль за ходом реализации проекта,
- организует торжественное открытие объекта

Проектный центр

- выступает организатором конкурсного отбора,
- обеспечивает консультационную, методическую поддержку участников

Главный распределитель бюджетных средств

- определяет порядок конкурсного отбора,
- предоставляет субсидии МО, чьи проекты вошли в число победителей,
- осуществляет контроль за ходом проекта

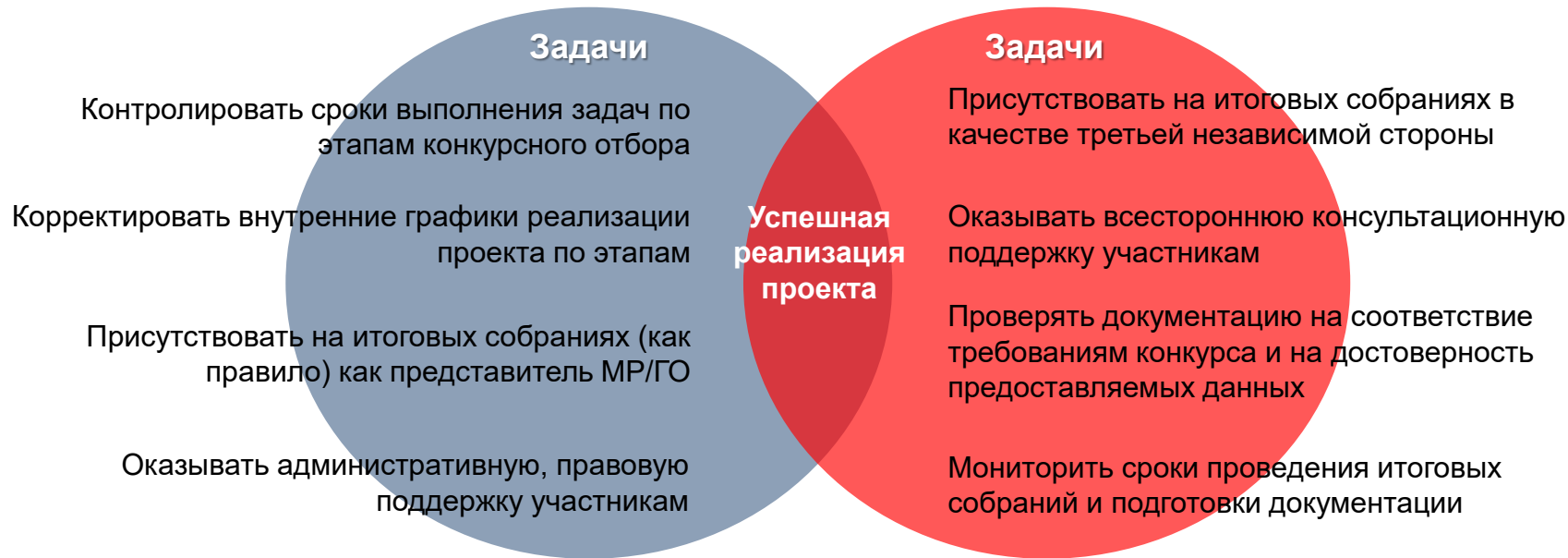
Инициативная группа

- информирует население о ходе конкурсного отбора,
- помогает в подготовке документов, осуществляет общественный контроль,
- осуществляет сбор средств с населения в случае победы

РАЗГРАНИЧЕНИЕ РОЛЕЙ

Куратор в МО – специалист ОМСУ (как правило, зам. главы администрации) который организует и/или контролирует процессы, связанные с участием административных муниципальных единиц в конкурсном отборе

Консультант – сотрудник проектного офиса, который принимает участие в итоговых собраниях, проверяет конкурсную документацию, оказывает консультационную и методическую поддержку участникам конкурсного отбора



ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ КУРАТОРА НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ

СОБРАНИЯ ГРАЖДАН

Планирование и разработка внутренних графиков
Контроль за процессами информирования и проведения мероприятий с населением, участие в мероприятиях
Обеспечение эффективного взаимодействия с консультантом



ПОДГОТОВКА ДОКУМЕНТАЦИИ

Вовлечение всех необходимых специалистов администрации
Помощь в подготовке и оформлении документов в электронном (ИСУ) и печатном виде
Проверка достоверности данных и соответствия документов требованиям конкурса



ОТКРЫТИЕ ОБЪЕТА

Контроль за процессами информирования населения, проектного центра и всех заинтересованных лиц
Контроль за организацией торжественного мероприятия



ПОДАЧА ЗАЯВКИ, КОНКУРС

Контроль за своевременной подачей заявки
Информирование участников о результатах конкурса
Контроль за процессами консолидации денежных средств на реализацию проектов-победителей



РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Контроль за сроками и качеством выполнения работ и мероприятий по реализации проектов



ТОРГИ

Контроль за организацией конкурентных процедур (условия по 44 ФЗ, сроки)



МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА УРОВНЕ МО

Низкая	степень делегирования задач	3. Ситуация, когда куратор «тащит» на себе весь проект, проявляя излишнюю «заботу» и контролируя все процессы, что может привести к критическим ошибкам из-за потери внимания на некоторых этапах	4. Система как таковая не построена, от цикла к циклу может меняться куратор и команда проекта, что приводит к тому, что МО каждый раз участвует как в первый раз
		1. Система управления на уровне МО сбалансирована и накатана и в какой-то мере авторитарна, задачи распределены между разными структурными подразделениями.	2. Система саморегулируема, и демократична, за счет участия достаточного количества исполнителей результат может быть вполне успешным, однако не всегда систематичным
Высокая		Высокая	Невысокая

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



Плюсы

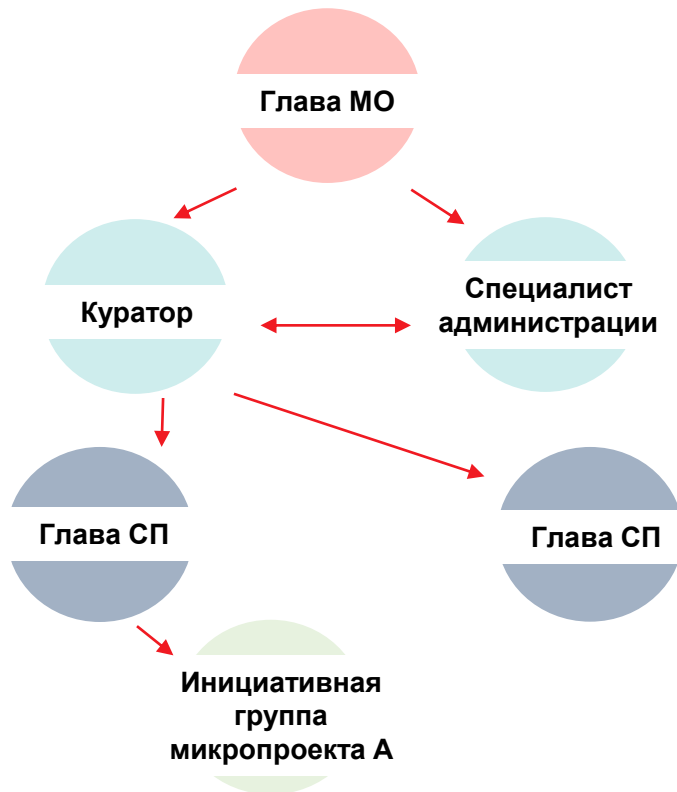
- Коллективная ответственность за успех/неуспех, взаимопомощь
- Высокая результативность участия
- У населения и глав СП вырабатывается привычка побеждать

Минусы

- Основная мотивация главы СП – страх неудачи
- Участие в проекте – обязательно для всех
- Главы поселений (соответственно население) устают от участия

Девиз: Участие = Победа

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «НЕВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



Типичные признаки

1

Зоны ответственности не разграничены, куратор может меняться по ходу проекта или каждый год

2

Главы СП могут не знать условия конкурса (Постановление)

3

Инициативные группы, как правило, не активны

4

Каждый глава отвечает только за свой проект и работает отдельно от всех

5

Как правило, в администрации есть специалист, который отвечает за широкий круг задач по проекту

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «НЕВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»

Плюсы

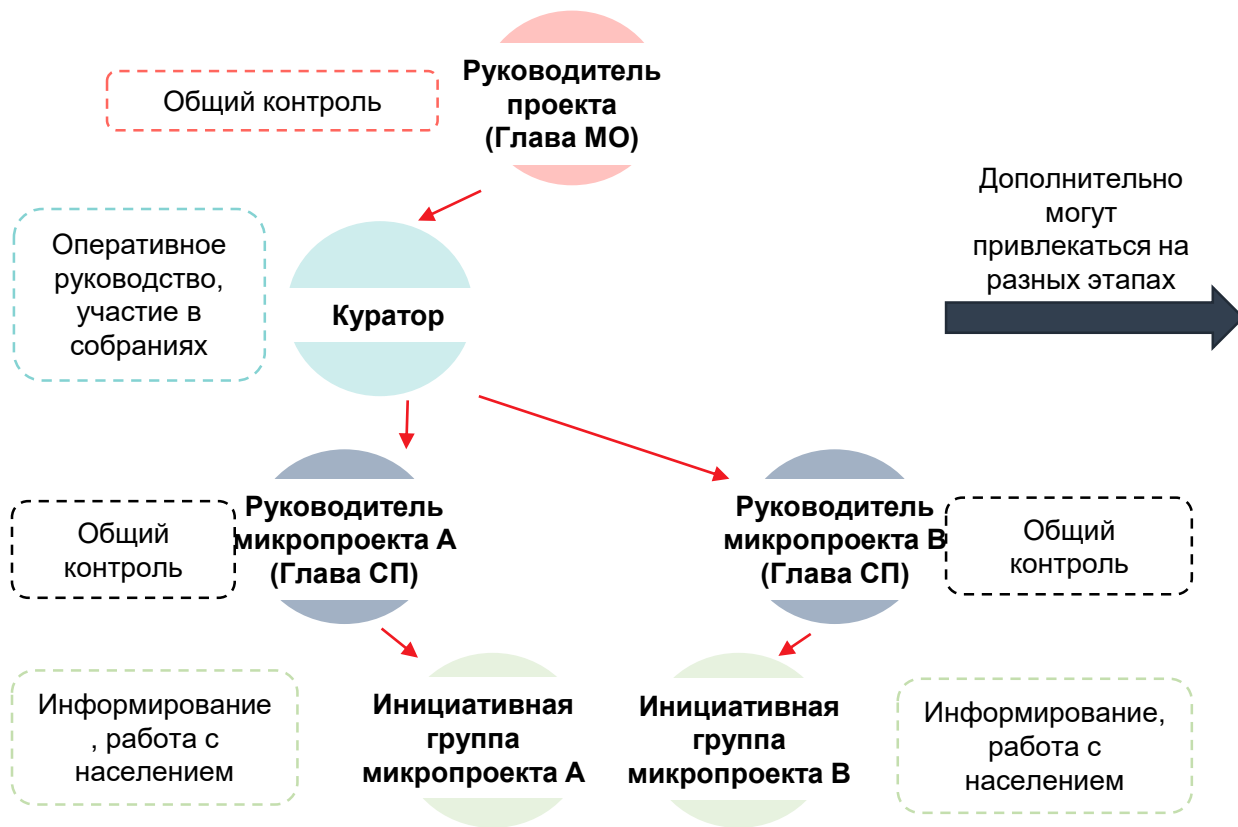
- Участие в проекте действительно инициативно
- Нет усталости от проекта
- Высокий уровень самостоятельности глав СП
- В СП, где проект победил, усиливаются процессы формирования местного сообщества, наблюдается сильный эффект «единства»

Минусы

- Общий уровень участия по МО низкий
- Результативность участия невысокая
- Проблемы с привлечением спонсоров
- Население и ОМСУ не знакомы с проектом и его возможностями
- Главы СП могут испытывать трудности с сбором и подготовкой документации

Девиз: Кому надо, тот делает

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «НЕВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



Зам. Главы по соц. вопросам

Помощь в организации мероприятий с населением, информированием

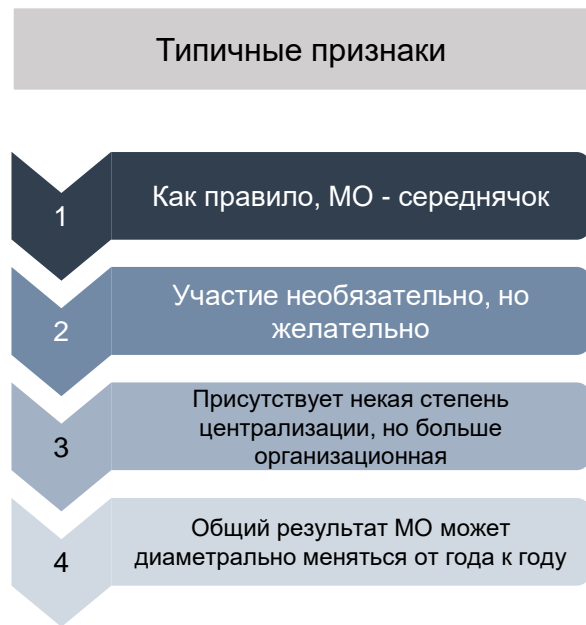
Специалист администрации

Помощь по работе в ИСУ

Отдел по строительству и архитектуре

Помощь в подготовке документов на собственность и сметной документации

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «НЕВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



Плюсы

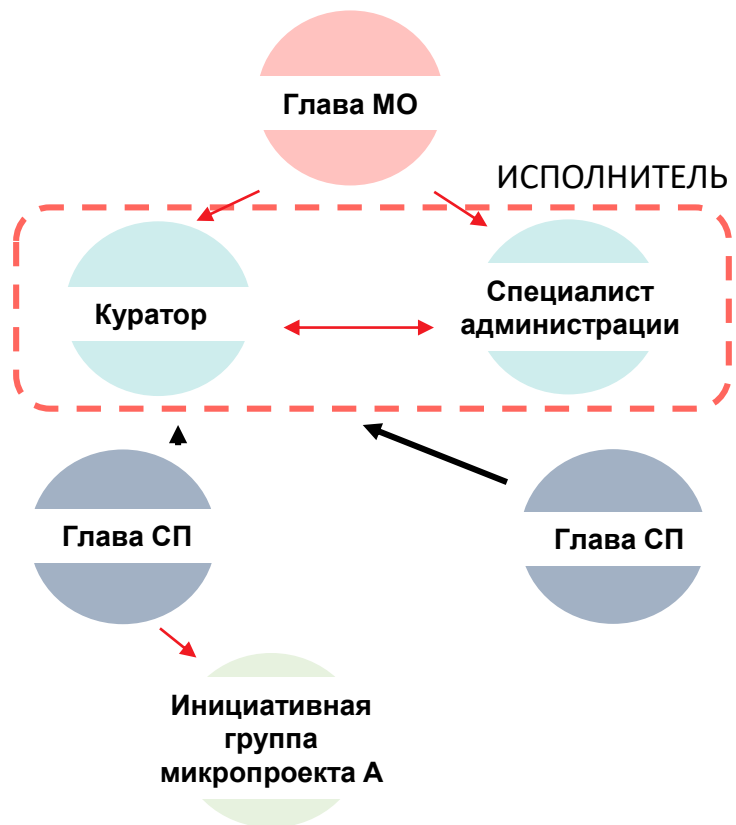
- Саморегуляция и высокая степень свободы участников
- Если главе СП нужна помощь в организации мероприятий, подготовке документации и по пр. вопросам, то он знает, к кому обращаться
- Главам СП и населению есть с чем сравнивать результаты участия и неучастия в проекте

Минусы

- Несистемность положительных результатов

Девиз: Если что-то делать, то делать это хорошо

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»



Типичные признаки

1

Исполнитель берет на себя все основные задачи по подготовке документации работе в ИСУ

2

Главы СП могут не знать условия конкурса (Постановление) и состояние своих заявок

3

В конкурсе участвует большая часть поселений

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ «ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ-НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ»

Плюсы

- Общий уровень участия по МО достаточно высокий
- Результативность участия также выше среднего

Минусы

- Перегруз исполнителя может привести к серьезным ошибкам
- Если исполнитель уходит, то система рухнет
- Главы привыкают к тому, что многие задачи за них делает исполнитель и сознательно начинают их перекладывать
- Участие в конкурсе воспринимается как дополнительная нагрузка

Девиз: Победа любой ценой

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ

Особенности

1

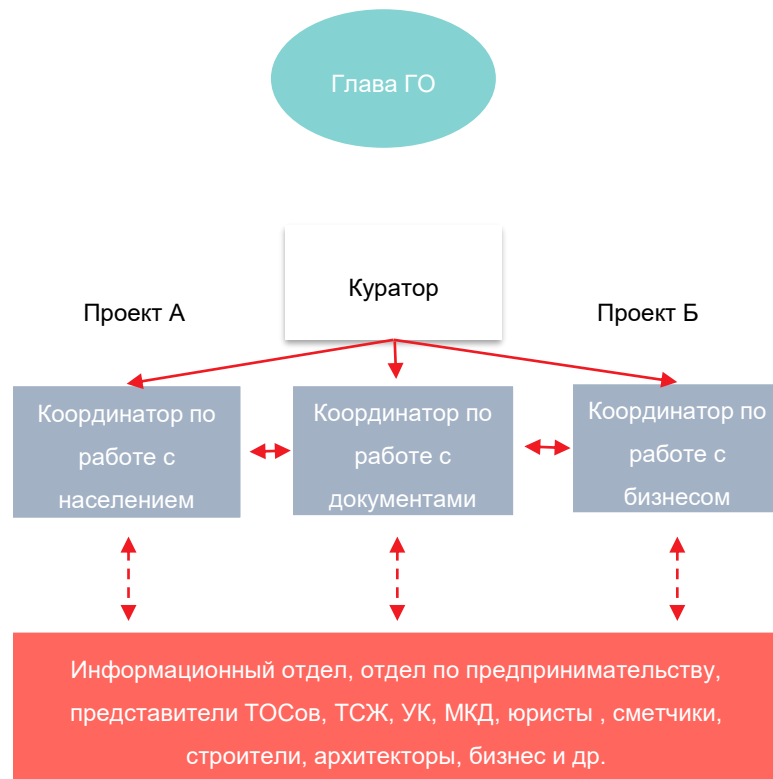
Отсутствие промежуточного звена между властью и населением в виде глав СП

2

Сложность в вовлечении населения

3

Больше организационных ресурсов



Оптимальная функционально-организационная структура проектной команды

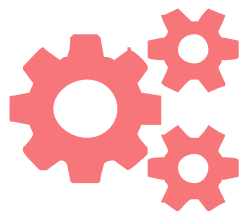
ВЫВОДЫ



Куратор – это специалист, обладающий как административным ресурсом, так и организационными способностями



Выбор системы управления проектом ИБ зависит от сложившейся системы управления



Важна командная работа и распределение задач



Основная функция куратора – контроль

ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1 **ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ**

Ситуация, когда все задачи возлагаются на одного или нескольких специалистов



Критические ошибки из-за сильной нагрузки на одного человека

2 **ПЛОХАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЕКТЕ**

Хорошая коммуникация – это когда нужный человек в нужное время нужным образом получает/передает нужную информацию



Срывы сроков, невыполнение поставленных задач

ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

3

НЕ ВЫСТРОЕНЫ ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ

Что делать, если возникает проблема или сработал риск, как работать с изменениями?
Какие механизмы решения задачи запускаются?



Потеря контроля над проектом в условиях непредвиденной ситуации

4

ПЛОХОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Все ли заинтересованные стороны знают, что они интересанты, используется ли их ресурс, оправдываются ли ожидания?



Рост риска возникновения конфликтных ситуаций

ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

5 НЕДОСТАТОЧНАЯ МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ / ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Зачем участники в проекте, какие цели преследуют. Как мотивировать в тяжелых ситуациях?



Нерациональное использование ресурсов

6 ИГНОРИРОВАНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ И ДОПУЩЕНИЙ

Ограничения – правила игры (учитываем ли мы, что на какие-то объекты нет права собственности, как это отразится на проекте?)

Допущения – наши предположения о том, как будет вести себя окружающая среда (ОМСУ, население, спонсоры, подрядчики)



Недостижение целей и задач проекта

ВЫВОДЫ



Необходимо **остерегаться**
излишнего планирования



Все **участники** должны
понимать **смысл и ценность**
проекта



Проект инициативного
бюджетирования **требует** внедрения
специальной системы
планирования



Грамотно построенная **система**
планирования и логистики проекта
однажды станет **основой** для его успешной
реализации в дальнейшем