

Центр развития некоммерческих организаций
при поддержке Фонда президентских грантов

Проект «Чувство локтя»

Проектные менеджеры в НКО

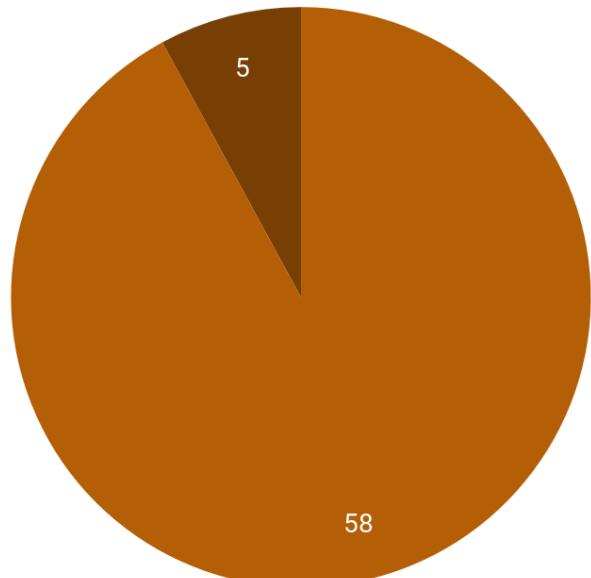
Результаты бенчмарк-опроса
июнь 2019

Методическое пояснение

- Пилотный опрос на мероприятии “Профпятница в ЦРНО”
- Онлайн-опрос с помощью Google-формы
- Анонс через коммуникационные ресурсы ЦРНО – электронные рассылки для НКО, социальные сети
- Сбор данных с 6 по 21 июня 2019
- Реализованная выборка – 63 чел.
 - очно - 25 чел.
 - онлайн - 38 чел.

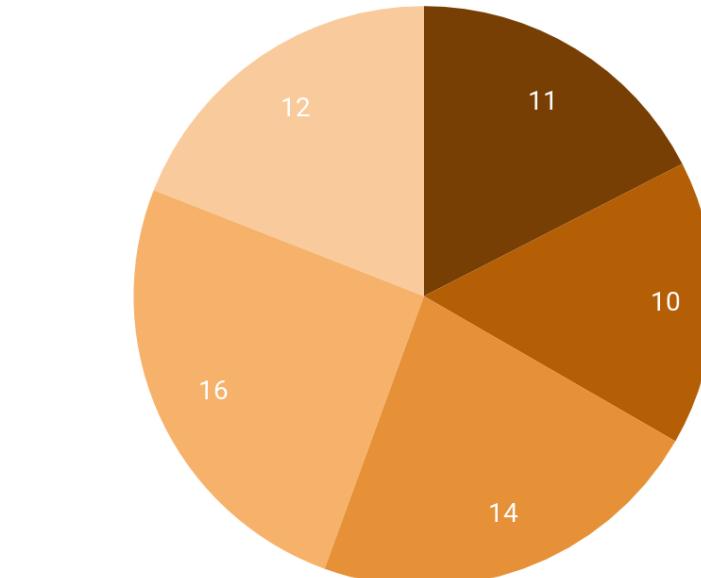
Кто принял участие в опросе

Большинство участников опроса представляли зарегистрированные НКО, от молодых (работают менее года) до опытных (20 лет и более)



● Зарегистрированные НКО

● Инициативные группы, проекты



● 20 лет и более

● 11-19 лет

● 5-10 лет

● 2-4 года

● 1 год и менее

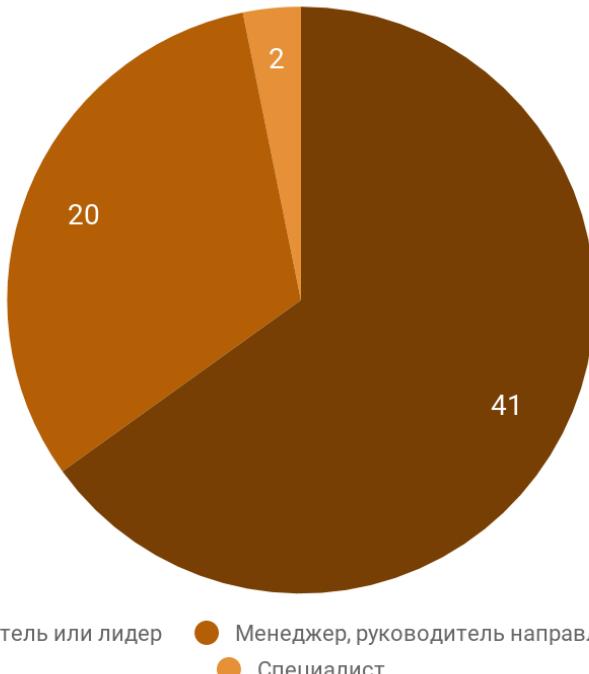
Кто принял участие в опросе

Каждый третий участник опроса (24) представлял НКО, которая работала только на территории Санкт-Петербурга и/или Ленинградской области. Остальные – работали и в других регионах, в т.ч. по всей России

Хабаровский край
Кемеровская область
Красноярский край Иркутская область
Новгородская область
Удмуртская республика
Омская область Московская область
Оренбургская область
Воронежская область
Москва СЗФО
Санкт-Петербург
Калининградская область
РОССИЯ Курганская область
Кировская область Ростовская область
УрФО Тюменская область
Ленинградская область
Свердловская область
Волгоградская область Рязанская область

Кто принял участие в опросе

Две трети участников опроса - это руководители и лидеры НКО, инициативных групп.
Треть - менеджеры и руководители направлений, проектов, программ

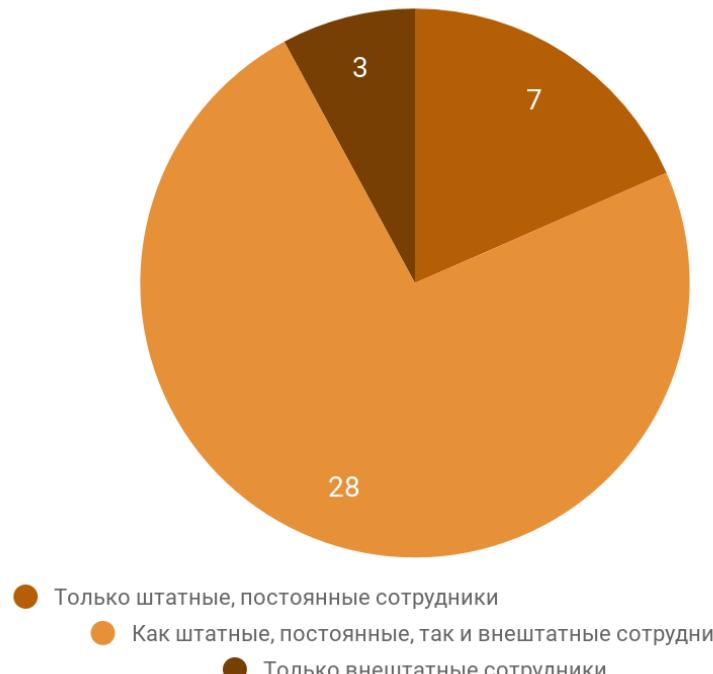


С какими группами работают

Благотворительность
Люди с инвалидностью
Дети семьи
Добровольчество
Социализация пожилых
Культура традиции Социальная помощь Экология
Молодёжная политика
ЗОЖ профилактика
Социальное обслуживание
Образование
Дети с ОВЗ Развитие территорий
Поддержка НКО

Кто участвует в проектном менеджменте

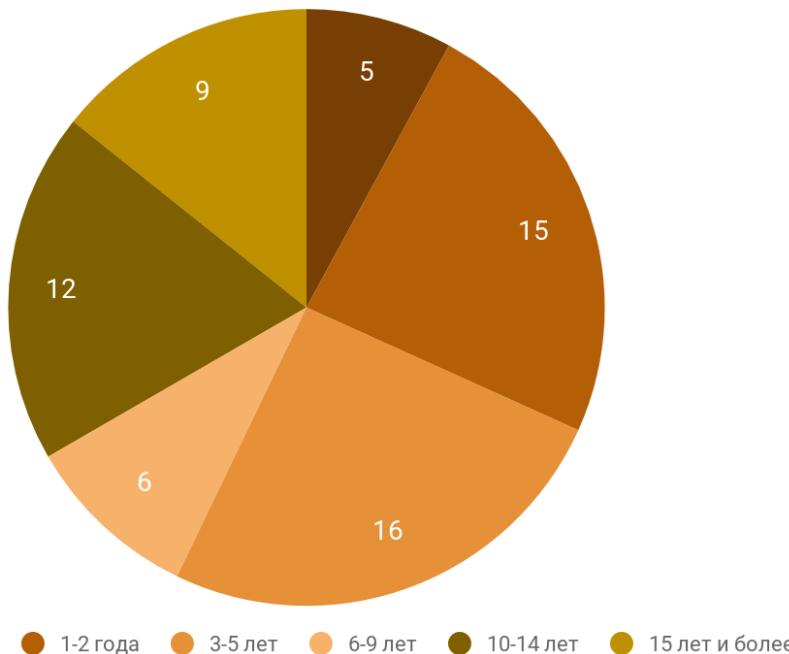
Две трети участников опроса были из НКО, в которых в проектном менеджменте задействованы как штатные (постоянные) сотрудники, так и внештатные (привлекаемые, дистанционные) сотрудники



* Этот вопрос задавался только в онлайн-анкете (38 респондентов)

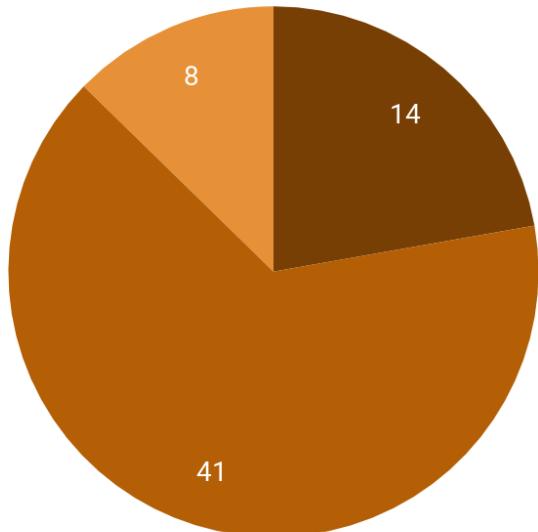
Опыт проектного менеджмента

В опросе приняли участие как опытные проектные менеджеры со стажем свыше 10 лет, так и те, кто только начал осваивать эту специализацию. Больше всего было тех, у кого стаж проектного менеджмента около 2-х лет (модальное значение)



Опыт проектного менеджмента

Большинство участников опроса считают, что им есть к чему стремиться



- Считают себя начинаящими проектными менеджерами, которые набираются опыта
- Считают себя проектными менеджерами с опытом, но которым есть что "подтянуть"
- Считают себя опытными проектными менеджерами, которым по плечу любой проект

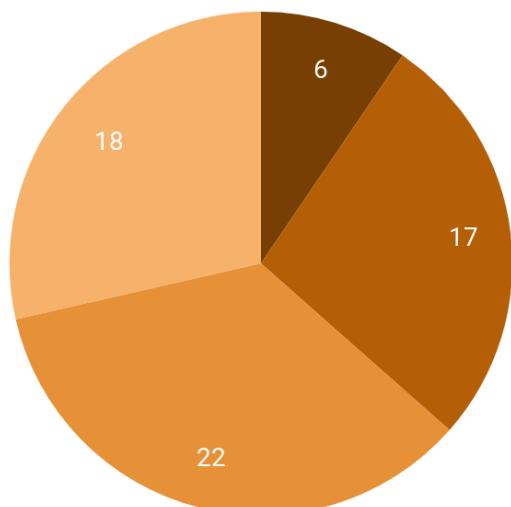
- *"В проектах работала от волонтёра до руководителя, имею представление о создании и реализации проектов с разных сторон"*
- *"Многолетний опыт управления проектами, получение грантов и субсидий, но недостаточно знаний в оценке социальных результатов, доказательной практики"*
- *"Я случайный менеджер проектов, у меня нет специального образования; опираюсь на логику и использую опыт из других сфер"*
- *"Хочу попробовать себя на более масштабных проектах с большим количеством людей"*

Нагрузка проектных менеджеров

В среднем проектные менеджеры ведут одновременно около 3-х проектов (модальное значение), но разброс очень большой - от 1 до 8 (а в течение года - до 12).

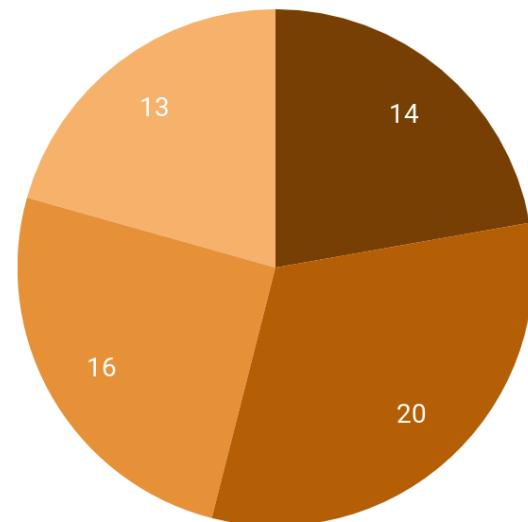
При этом, "проектом" участники называли очень разные по масштабу вещи - от отдельного мероприятия до многокомпонентной долгосрочной деятельности

Количество проектов одновременно



● 1 проект ● 2 проекта ● 3 проекта ● 4 и более проектов

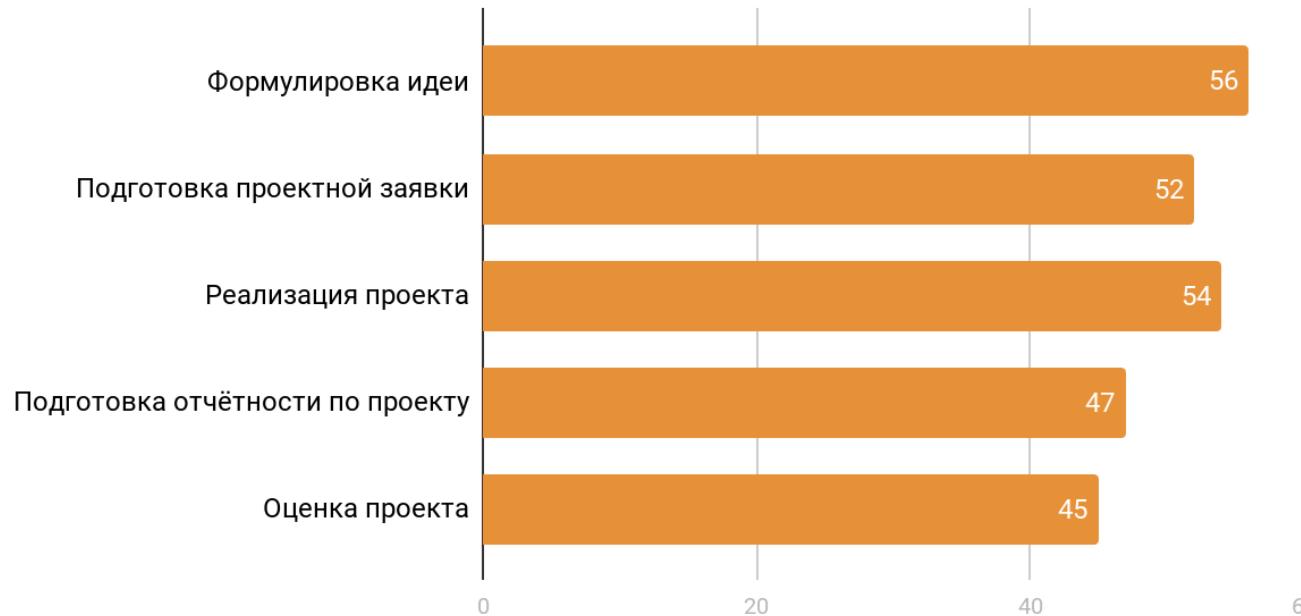
Количество проектов за год



● 1-2 проекта ● 3-4 проекта ● 5-7 проектов ● 8 проектов и более

Функционал проектных менеджеров

Обычно проектные менеджеры принимают участие в формулировке идеи, подготовке проектной заявки и реализации проекта.
Немного реже - в подготовке отчётности и оценке проекта



Функционал проектных менеджеров

Полный проектный цикл:

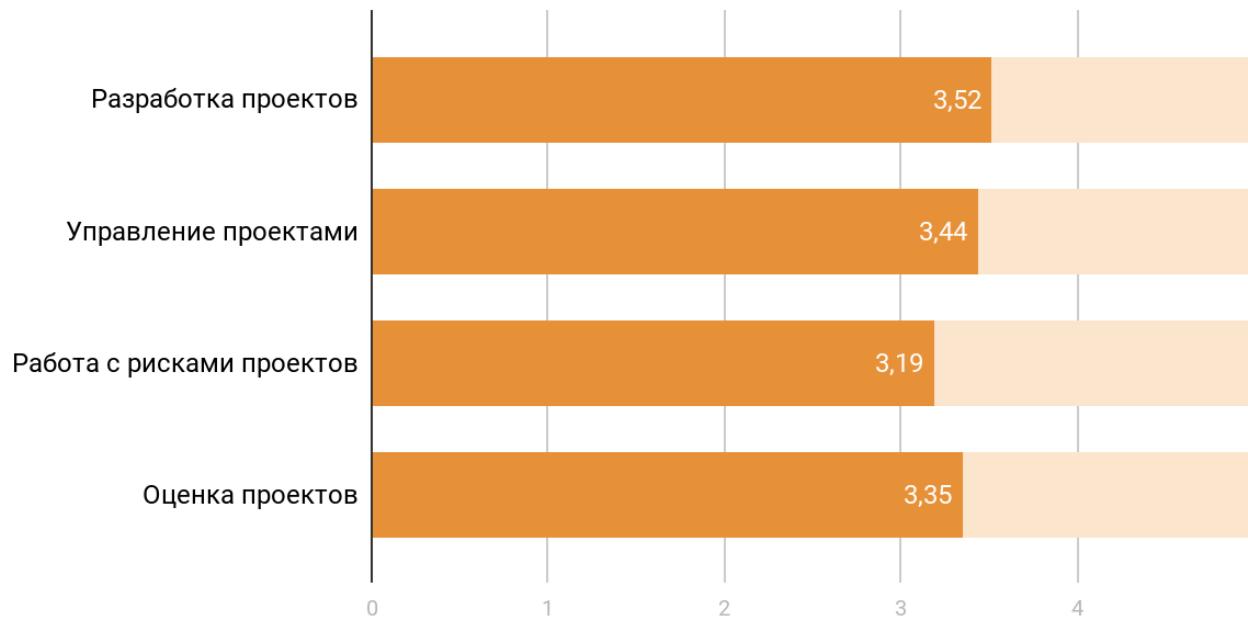
- “Составление проектной заявки, составление бюджета, распределение ответственности, разработка критериев оценки, анализ эффективности”
- “Работа именно с идеи до отчетности по проекту, распределение задач, решение сложных ситуаций, партнеры, сотрудники, бюджет, эффективность проекта”
- “Участвую в мозговом штурме, оценке итогового текста заявки (концепта), разработке и реализации отдельных блоков, событий, в сборе и анализе обратной связи”
- “Организация процесса реализации проекта, его сопровождение на всех этапах”

Отдельные функции (кризисный менеджер, коммуникации, “латание дыр”)

- “Сделать и проконтролировать. Отработать косяки и негатив. Презентовать проект во вне и внутри сообщества”
- “Выполняю в проекте работу, которая “проседает”, т.е. которую по каким-то причинам не выполняют другие члены команды”

Оценка эффективности процессов проектного менеджмента

Эффективность основных процессов проектного менеджмента участники опроса оценивают “на троичку” (из 5 баллов), и отмечают, что “всегда есть, что улучшить”



Технологии разработки проектов

Для разработки проектов каждый второй участник опроса использует классическое социальное проектирование, каждый третий - логико-структурный подход



Технологии разработки проектов

Подход “от проблемы”:

- “Используем подход социальных изменений. Для нас важно разбирать серьезные проекты “в долгую”, смотреть, какие изменения случаться от реализации проектов и насколько эти изменения находятся в фокусе миссии нашей организации”
- “Идея обсуждается долго, разрабатываются несколько вариантов проекта, снова обсуждаются, выбирается один и начинается поиск ресурсов”
- “Идея проекта обычно появляется в результате общения с целевой группой. Всегда выявляются проблемы, которые затем служат основой нового проекта”
- “Проводим социсследование на важные темы, определяем проблемы, формулируем идею, цель ставим задачи и вперед”

Подход “от донора”:

- “Если честно, мы не знаем моделей, а разрабатываем проект по критериям, которые предлагает донор”
- “Используется тот метод, который требуется для конкретной заявки, гарантодателя”

Технологии разработки проектов

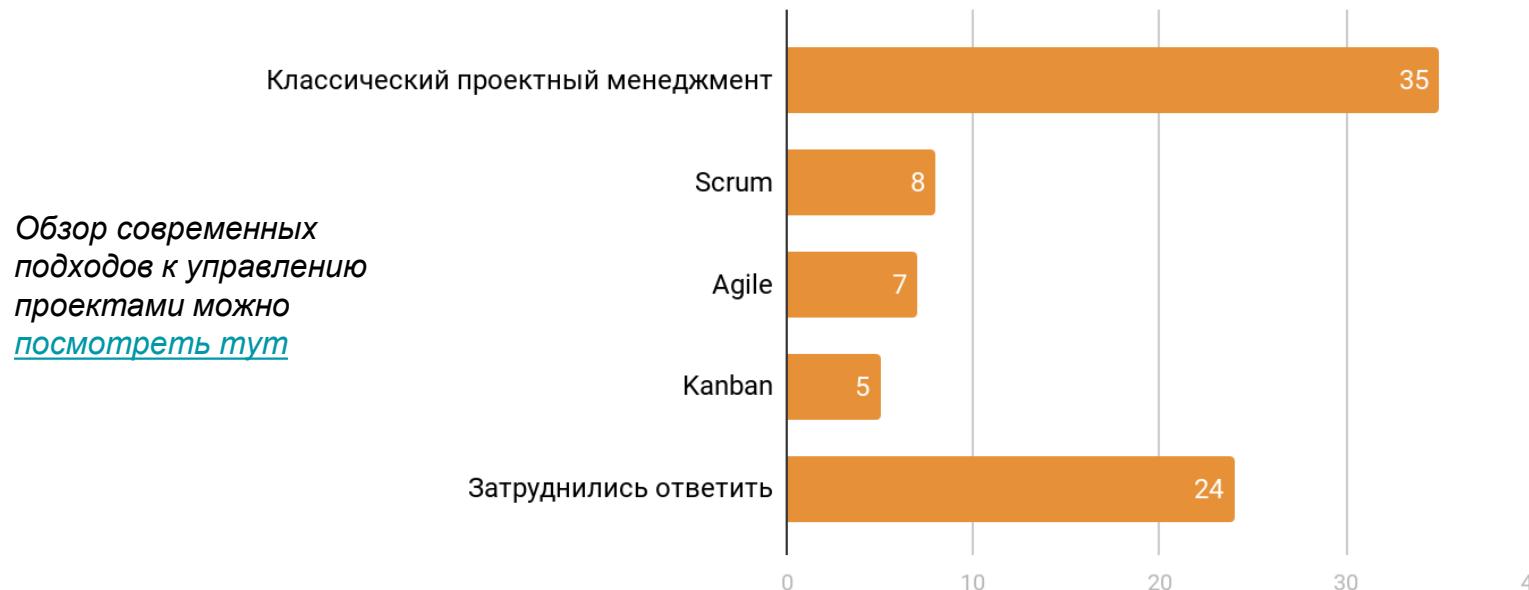
Как работает команда при разработке проекта:

- “Процесс подготовки проекта проходит в два этапа. Сначала мы обсуждаем проект коллективно, расставляем акценты и определяем ключевые точки. Второй этап включает дифференцированную работу: один человек готовит сам проект, другой - его финансовую часть. В конце работы проект синхронизируется”
- “Идея обсуждается долго, разрабатываются несколько вариантов проекта, снова обсуждаются, выбирается один и начинается поиск ресурсов”
- “Идея проекта обычно появляется в результате общения с целевой группой. Всегда выявляются проблемы, которые затем служат основой нового проекта. Далее схема будущего проекта обсуждается командой проекта с привлечением внешних экспертов для консультирования по "слабым местам" в предметной зоне проекта. Затем пишем текст, составляем бюджет и отправляем для сбора комментариев команде исполнителей проекта и экспертам. Собираем замечания, исправляем”

Подходы к управлению проектами

Каждый второй участник опроса управляет проектами по классической схеме проектного менеджмента. Некоторые используют современные подходы (Scrum и проч.).

А каждый третий затруднился определить, какую систему управления проектами использует



Опыт инноваций в управлении проектами

- “С недавних пор для общей координации работы организации мы используем бесплатный пакет Bitrix24, в который “вшили” доска по модели Kanban. Кроме того, там обозначены и расписаны в Ганте все самые важные проекты организации.

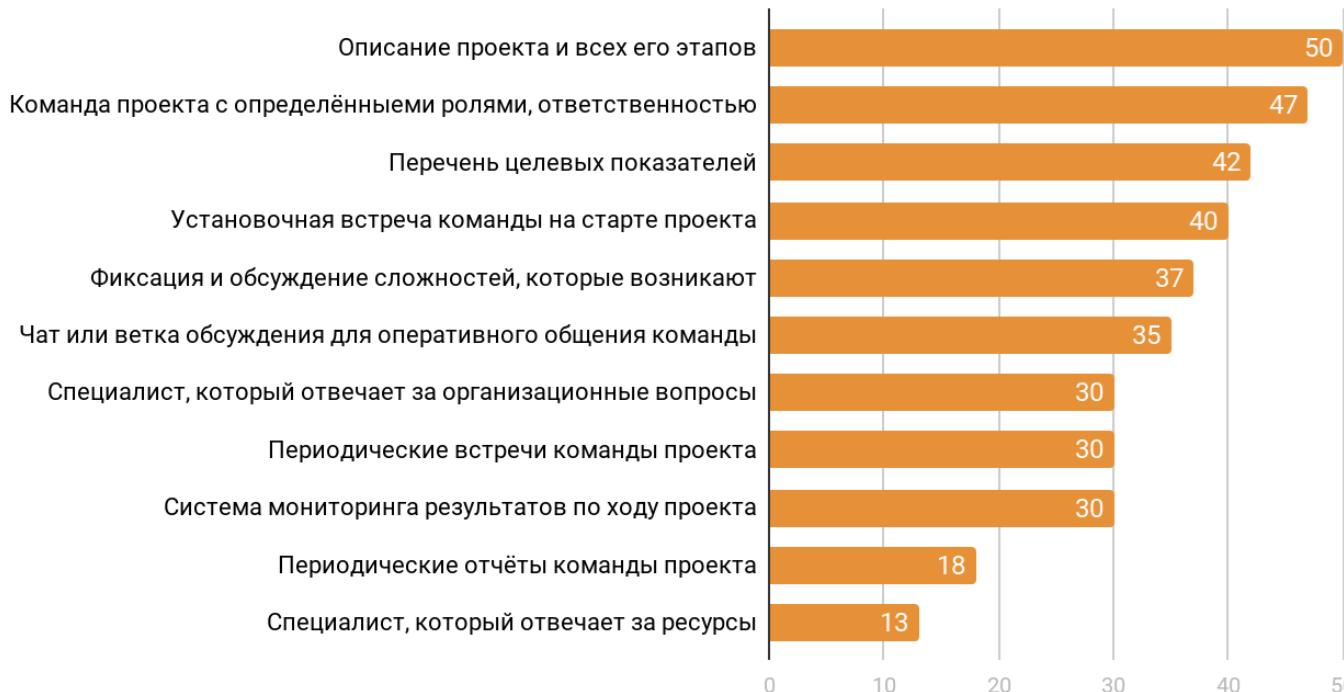
Очень много времени уделяем мониторингу и оценке достигнутых результатом по ходу реализации проекта: как KPI, так и исполнению бюджета. Так как команды проектов небольшие, мы не заводим чаты или ветки, но периодически проводим встречи в офф-лайне для координации работы. В момент, когда проект вступает в активную стадию, такие встречи могут проходить довольно часто.

Нашей добродой традицией является мозговой штурм по итогам проекта, на котором мы фиксируем трудности, проблемы, ошибки и даем себе рекомендации на будущее, которые стараемся использовать в дальнейшем”

НКО из Иркутской области

Инструменты управления проектами

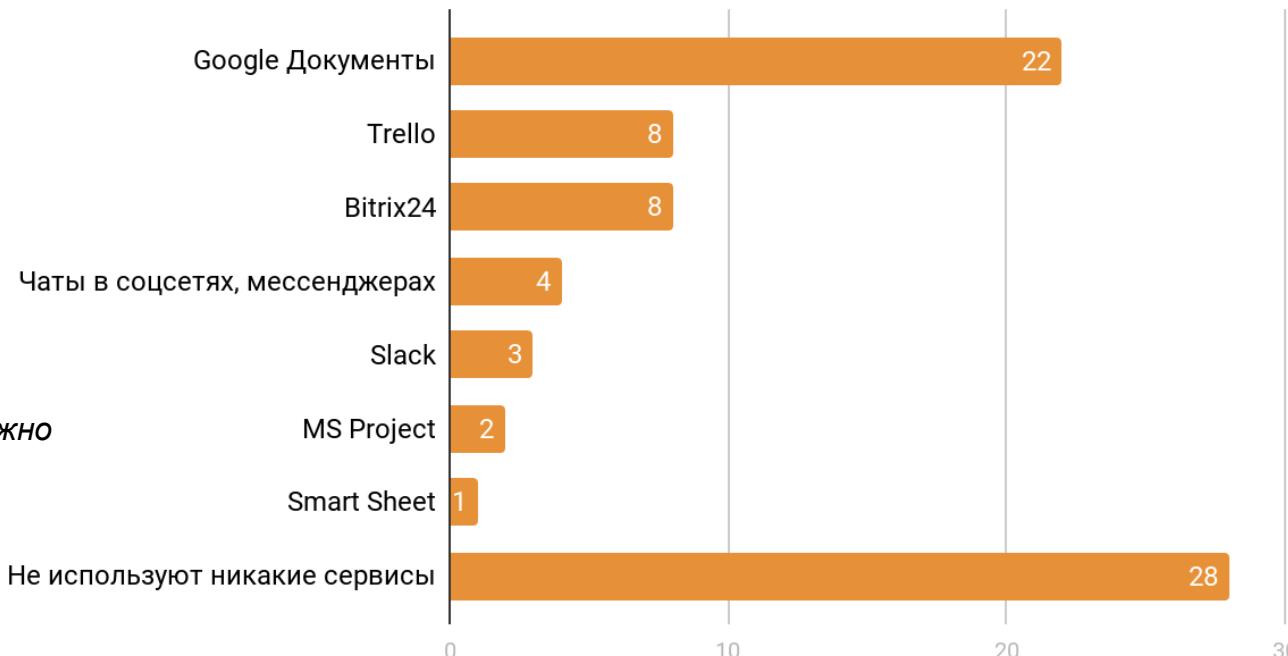
Почти все участники опроса используют описание проекта и целевые показатели. Редко в управлении задействована отчётность команды и ответственный за ресурсы



Сервисы для командной работы

Каждый третий участник опроса использует Google Документы.
Лишь некоторые используют сервисы для командной работы типа Trello, Bitrix24 и т.д.

А каждой второй не использует никакие сервисы для командной работы



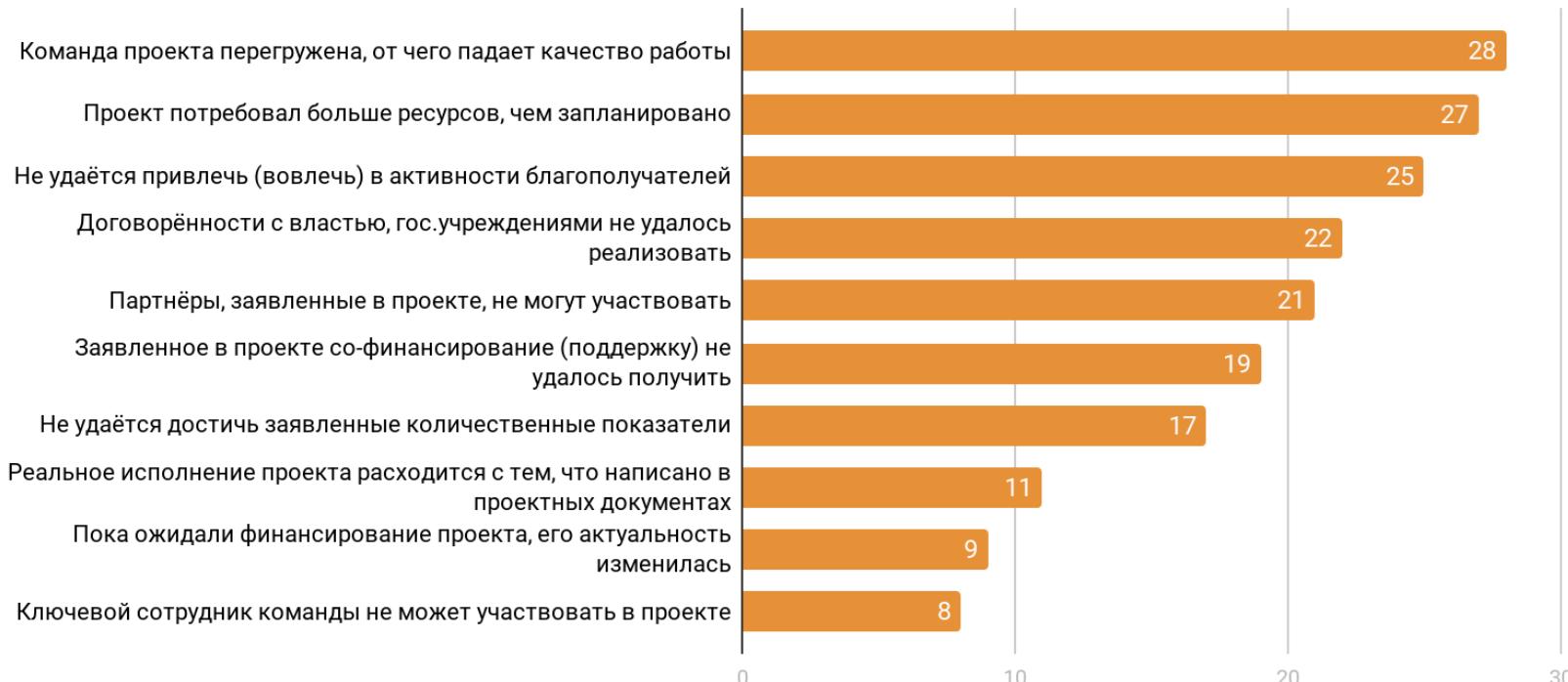
Обзор сервисов для
командной работы можно
[посмотреть тут](#)

Опыт использования сервисов для командной работы

- “Google Docs позволяет снизить внутренний документооборот и использовать некоторые механизмы в работе с внешними контактами (например, формы)”
- “С Bitrix24 работаем уже около года. Особенно удобно в планировании задач и формировании зон ответственности. Важно, что так все члены команды имеют возможность видеть вклад друг друга и не считать, что кто-то делает в проекте мало или занимается не важными вещами. Особенno полезным инструментом считаем диаграмму Ганта и возможность шире взглянуть на работу организации через связь проектов. Кроме того в Bitrix24 есть бесплатный пакет для НКО”
- “Мы рассматриваем возможность применения Bitrix24 или другой системы, но как прикладного программного решения, а не как задачу - применять во что бы то ни стало. Trello у нас не пошло, например”

Риски проектов, с которыми чаще всего приходится столкнуться

Среди наиболее актуальных рисков - как внутренние (которые можно проконтролировать), так и внешние (на которые сложнее повлиять)



Как справляются с рисками проектов

Работа с рисками - проблемная область для многих участников опроса:

- “Пока нет готовности оценивать риски, нет понимания реальности возможных рисков“
- “Многие риски предусмотреть невозможно и для их оценки, как правило, слишком мало времени”

Планирование рисков помогает их контролировать:

- “Просчитываем риски на стадии разработки проекта“
- “Лучше заранее, на этапе проектирования иметь запасные варианты. Фонды обычно согласовывают возникшие изменения, если сделать это заранее“

Риски - это опыт на будущее:

- ”Берем на заметку и исправляем в следующий раз“
- “Риски есть почти в каждом проекте. Но мы стараемся использовать это как опыт и учитывать в дальнейшем“

Как справляются с рисками проектов

Использование внутренних и внешних ресурсов при возникновении рисков:

- “Каждая конкретная проблема решается всей командой с использованием внутренних ресурсов организации”
- “Находим новые ресурсы и со-финансирование в других источниках”
- ”Привлекаем помощников-волонтеров, чтобы немного разгрузить команду”

Изменения в проекте - способ сократить риски :

- ”Вносим корректизы в проектный план или откладываем проект”

Единоличная ответственность руководителя за риски в проекте - неконструктивная практика:

- ”Руководитель вкладывает собственные денежные ресурсы. Или берёт часть ответственности с перегруженного человека на себя”

Опыт работы с рисками проектов

- “За 9 лет работы мы сталкивались с разными рисками. Иногда партнеры “соскакивали” с проекта. В нашем маленьком городе оперативно искать новых партнеров сложно. Нам оставалось либо искать их удаленно, либо исполнять их вклад самостоятельно.

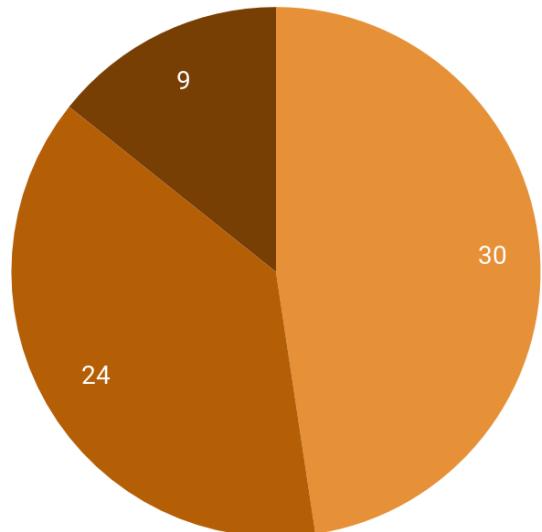
Бывает, что и органы местного самоуправления или органы власти отказывались участвовать в проекте, исполняли свой вклад формально или с нарушением важных ключевых моментов (сроков, объемов, содержания). Это приучило нас перед стартом проекта заключать с партнерами соглашения, в которых детально прописывается вклад каждого партнера с ответственностью за неисполнение вклада. Партнеров стало меньше, но и риск уменьшился.

Еще один риск - это проседание количества благополучателей. В начале работы над проектом случилась фундаментальная ошибка в постановке проблемы или поиске целевой аудитории. Тогда нужно двигать проект, искать эту аудиторию в обозначенных рамках проекта, широко использовать рекламные каналы и т.д. Но самое главное, в следующий раз более внимательно работать над проектом.

И последний риск, о котором хотелось бы сказать отдельно - это перегруз команды. И тут сложно что-то сделать: нужно отдыхать, реально оценивать свои силы, делегировать полномочия и функционал, привлекать добровольцев. Но самое главное - четко понимать возможности самого себя и своей команды”

Оценка проектов

Каждый второй участник опроса оценивает все реализованные проектов, каждый третий - часть из них. Большинство проводят оценку своими силами



● Оценивают результаты всех проектов

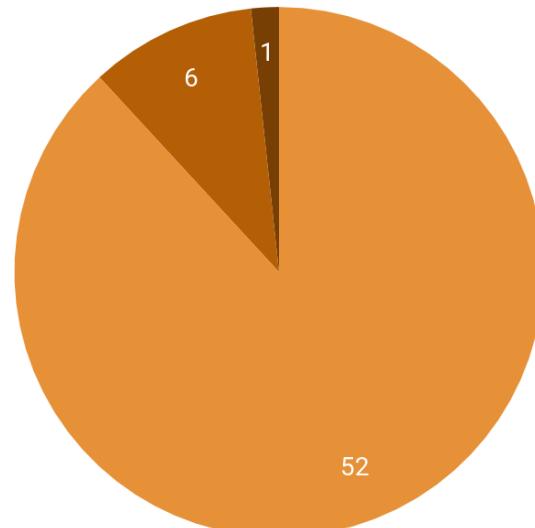
● Оценивают результаты некоторых проектов

● Не оценивают результаты проектов

● только своими силами

● как своими силами, так и силами внешних

● только силами внешних специалистов



Что даёт оценка проектов

Оценка - часть отчётности перед грантодателем:

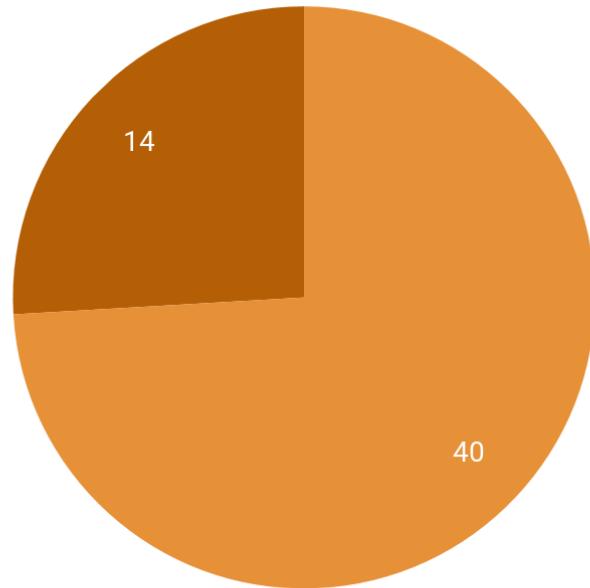
- “Анализируем проекты, где есть обязательства - грант, или проект большой”
- “Оцениваем те показатели, которые важны для донора”
- “Полагаю, что большинство обычных НКО ориентируется на требования грантодателей при оценке проектов”

Оценка всех или большинства проектов помогает планированию:

- “Оценка помогает не растрачивать себя, своевременно расставлять приоритеты”
- “Оценка необходима для проектирования новых проектов, для понимания их актуальности”
- “Мы стараемся уделять большое внимание оценке и рефлексии. Каждый проект - это опыт организации из твоей территории, работающей с местными жителями, местными партнерами, местными условиями и рисками. Ни один кейс даже из очень похожего города не будет так информативен для организации, как ее собственный. Главное - уметь абстрагироваться и оценивать собственную работу как работу какой-то сторонней НКО”

Оценка эффективности проектов

Среди тех, кто проводит оценку реализованных проектов, две трети указали, что оценивают их социальную и/или экономическую эффективность



Комментарий:

Судя по ответам далее, в большинстве случаев под “оценкой эффективности” участники имеют ввиду сбор количественных показателей проекта и обратной связи от участников

То есть, за редким исключением, тут речь идет об оценке результатов проекта, а не об оценке его социальной и экономической эффективности

- Оценивают социальную и/или экономическую эффективность
- Не оценивают социальную и/или экономическую

Как проводят оценку проектов

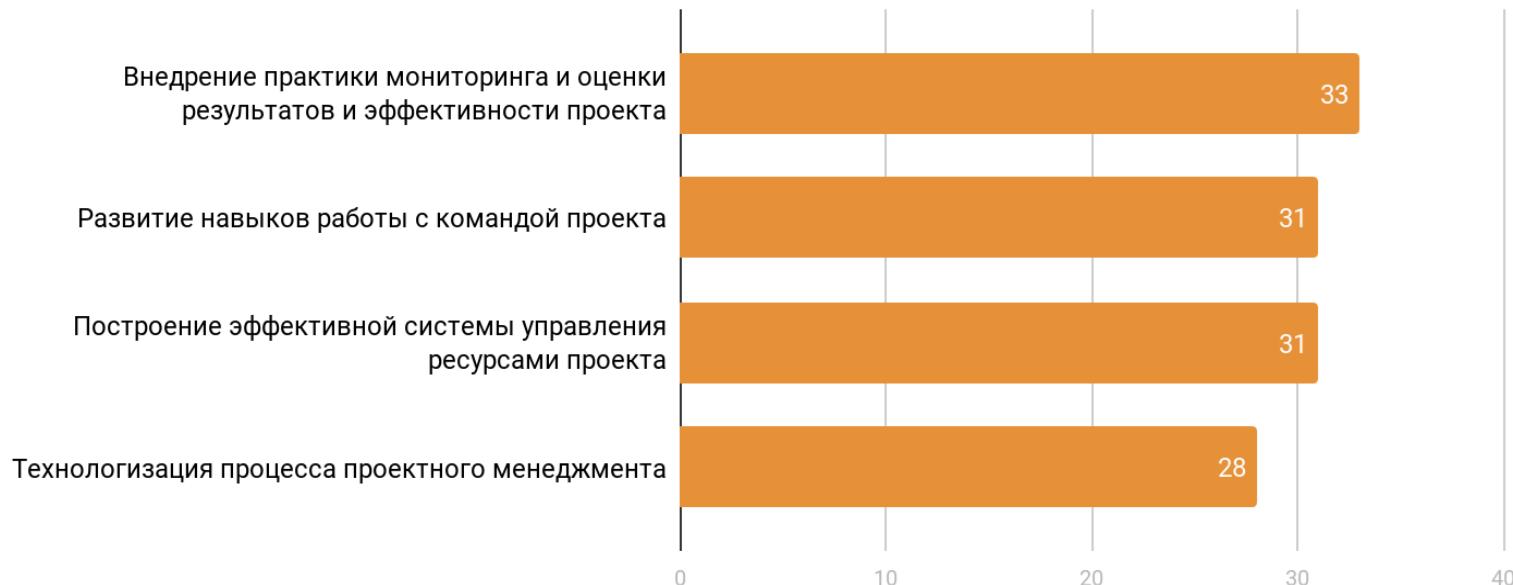
- “Считаем числовые показатели, доход и расход, затраты времени и сил”
- “Сбор обратной связи благополучателей, участников, волонтёров, команды. Выявление плюсов и минусов, что удалось, а что не очень”
- “Каждое мероприятие имеет результат - количественный и качественный. Мы оцениваем по показателям все мероприятия и суммируем”
- “У нас разработаны методики оценки результатов и процессов, сравнительный анализ, есть относительные показатели эффективности, соответствие срокам, оценка динамики изменений состояния благополучателей. Результаты оценки используем для поощрения сотрудников, коррекции процессов в рамках проектов и самих инструментов оценки. Ресурсы на оценку закладываем в бюджет проекта”

Как проводят оценку проектов

- “Мы оцениваем достижения всех количественных и качественных показателей; оцениваем успешность или неуспешность направлений работы в проекте; изучаем обратную связь и отзывы, проводим экспертные интервью с целевой аудиторией и членами команды проекта. Периодически считаем экономическую эффективность (цену услуги для человека, фандрайзинговую эффективность и т.д.). Результаты оценки мы используем для развития проектов, для новых идей, для подготовки публичного отчета, для работы с партнерами и донорами”
- “Постоянные проекты оцениваем ежемесячно или ежеквартально, разовые - один раз. все A/B тесты оцениваются обязательно, при необходимости тест повторяется. Измеряем ROI, уровень удержания донора и посредством feedback опросов, а также опросов аудитории”
- “К оценке привлекаем экспертов в области оцениваемого проекта. Важнейшая оценка - актуальность для целевой аудитории. Далее - затрачиваемые ресурсы, затем оптимизация, затем возможность монетизации”

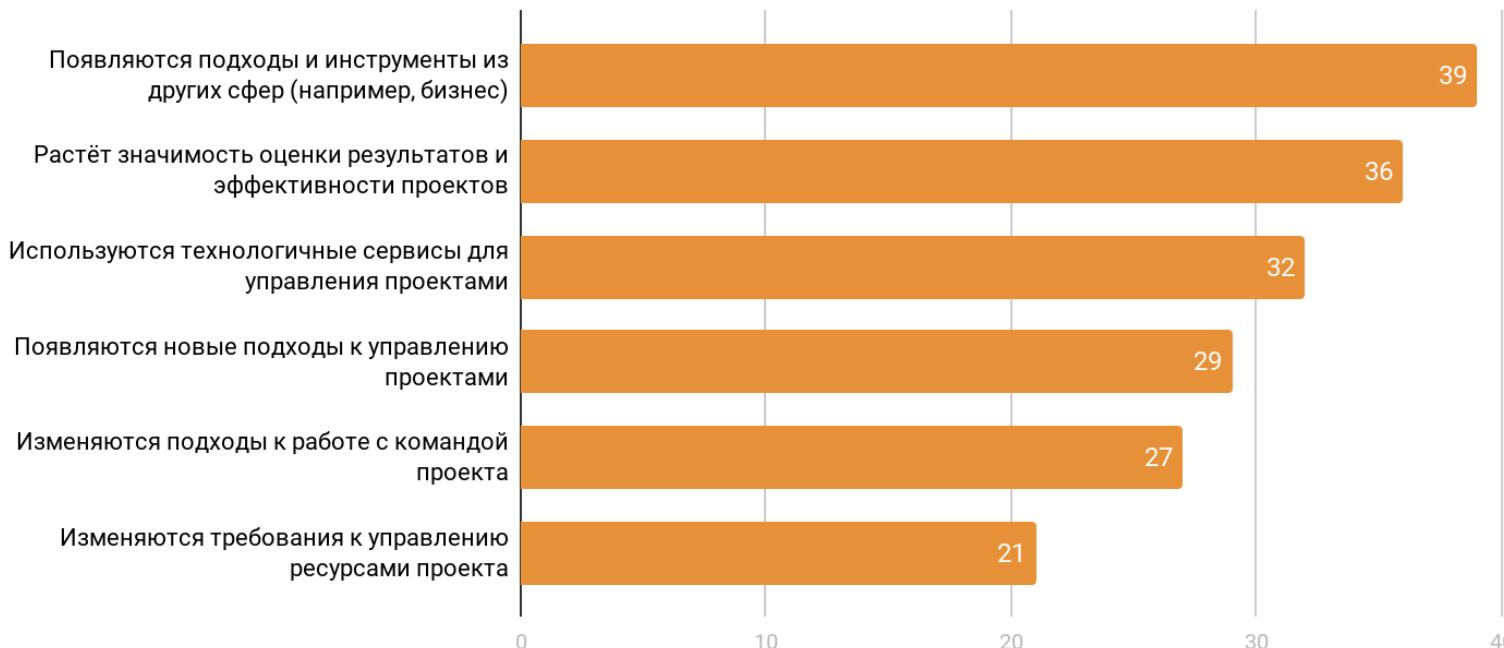
Актуальные задачи проектного менеджмента

В качестве актуальных задач, которые сейчас стоят перед ними, участники опроса отмечают внедрение мониторинга и оценки, развитие работы с командой, повышение эффективности управления ресурсами, а также технологизацию процессов



Актуальные тенденции проектного менеджмента

В ТОП-3 современных тенденций проектного менеджмента по версии участников опроса входят: появление подходов и инструментов из бизнеса, рост значимости оценки проектов, а также технологизация процессов проектного управления



Актуальные тенденции проектного менеджмента

Также важные тренды:

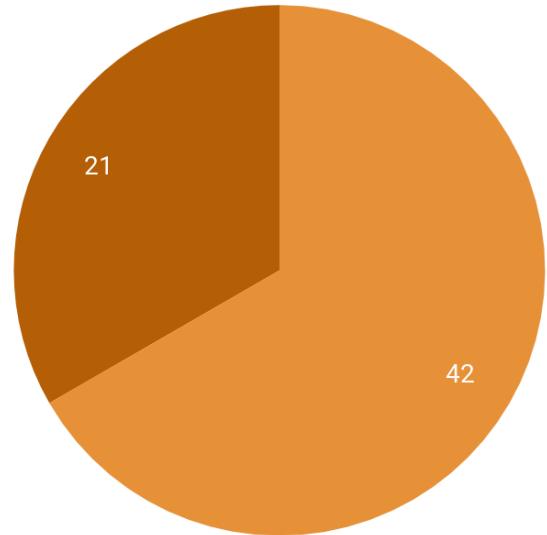
- “Среди трендов, которые видим лично мы, я бы отметил рост значимости оценки и эффективности проектов. Этому во многом поспособствовал Фонд Президентских грантов”
- “Вырос престиж публичной отчётности и стремление сектора к профессионализации”
- “Проектный менеджмент охватывает все большие сферы жизни общества и вызывает интерес у большего числа групп населения (молодежь)”
- “Государственная политика выстраивается в проектном управлении, и в целом гос.структуры очень охотно поддерживают инициативы именно в области оценки эффективности”

Региональная специфика:

- “Вообще многое меняется. У нас в провинции многие вещи, уже не актуальные в крупных городах, смотрятся как самые яркие новшества. Поэтому трудно говорить про тенденции, находясь далеко от задающих тон городов и сообществ. Например, у нас в городе диаграмма Ганта и Канбан - это совершеннейшие новости. Бизнес-технологии в НКО - нонсенс. Но в городах это обычные вещи”

Где учатся проектные менеджеры

Треть участников опроса нигде не учились
проектному менеджменту



- Проходили когда-либо обучение проектному менеджменту
- Никогда не проходили обучение проектному менеджменту

ТОП-5 курсов по проектному менеджменту

1. Онлайн-курс Фонда президентских грантов [“Социальное проектирование: от идеи до президентского гранта”](#)
2. Дистанционный курс Центра РНО [“Социальное проектирование в НКО”](#)
3. Видео-курс Университета Комитета гражданских инициатив [“Социальное проектирование: от идеи до реализации”](#)
4. Семинары и краткосрочные курсы, школы для руководителей НКО в региональных ресурсных центрах
5. Обучающие программы для НКО на базе региональных органов государственной власти

Влияние обучения на профессионализм

Обучение проектному менеджменту статистически значимо влияет на ряд важных параметров:

1. Участники опроса, которые проходили обучение проектному менеджменту, в два раза чаще использовали различные технологии для разработки проектов (Хи-квадрат 0,01)
2. Участники опроса, которые проходили обучение проектному менеджменту, в два раза чаще могли назвать подход к управлению проектами, который они используют (Хи-квадрат 0,01)
3. Участники опроса, которые проходили обучение проектному менеджменту, выше оценивали эффективность оценки проектов в своих НКО (Хи-квадрат 0,05)

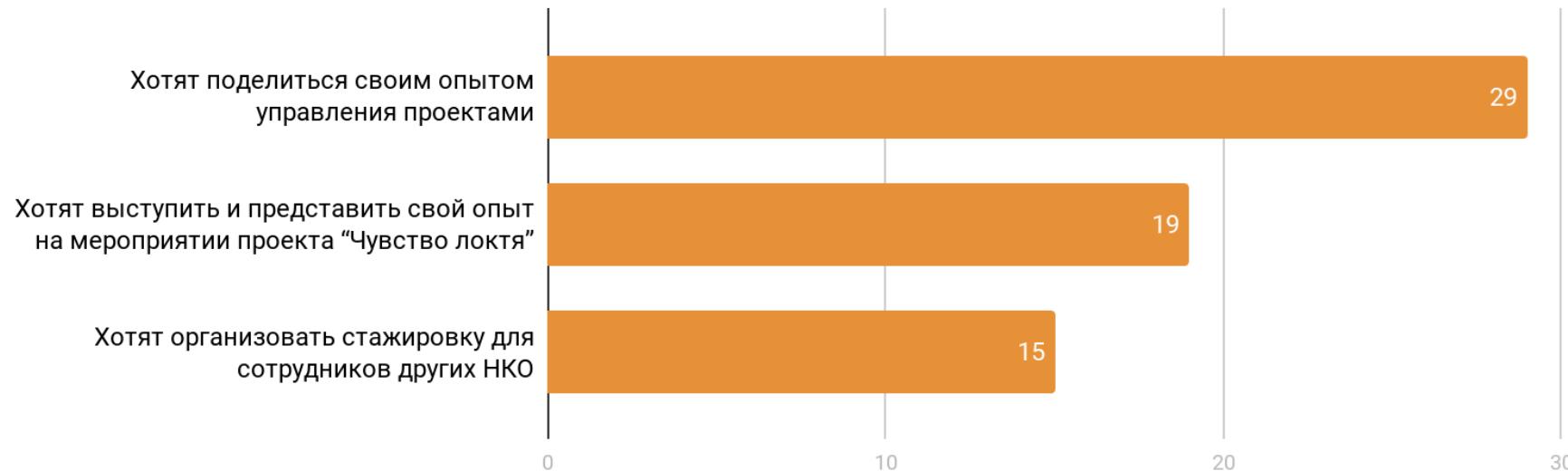
Чему хотят учиться проектные менеджеры

ТОП-10 тем, по которым проектные менеджеры хотят повысить свои знания и навыки:

1. Оценка результатов, эффективности проекта
2. Работа с командой проекта, подбор участников, делегирование задач, дистанционное управление
3. Финансы и ресурсы проекта, бюджетирование и подготовки финансовой отчётности
4. Технологии в проектном менеджменте
5. Работа с целями проекта (как формулировать)
6. Управление рисками проекта
7. Продвижение и маркетинг проекта
8. Развитие стратегического видения
9. Работа с партнёрами проекта
10. Правовые аспекты проектной деятельности

Готовность участвовать в проекте “Чувство локтя”

Треть участников опроса готовы поделиться своими опытом проектного менеджмента с коллегами из других НКО



Выводы

- В опросе приняли участие представители самых разных типов НКО – от молодых, начинающих до опытных, существующих 10 лет и более. Также и опыт проектного менеджмента был самый разный – от нескольких месяцев до нескольких лет.
- Начинающие проектные менеджеры заинтересованы в углублении своих знаний и приобретении практического опыта. Те, кто уже имеет опыт проектной работы, заинтересован в применении собственных навыков в более сложных проектах – например, многокомпонентных или охватывающих несколько регионов. Опытные менеджеры с многолетним стажем реализуют свой профессиональный потенциал в формате консультационной деятельности по социальному проектированию – как внутри своей организации, так на базе ресурсных центров для НКО. По сути, это иллюстрирует развитие профессиональной карьеры проектного менеджера в НКО.

Выводы

- Большинство проектных менеджеров, которые приняли участие в опросе, работают по классической схеме полного проектного цикла – от формулировки идеи и подготовки документации до реализации и оценки проекта. В целом, классическое социальное проектирование и классический проектный менеджмент являются наиболее распространённым форматом работы в НКО. При этом, несмотря на общий подход, его применение на практике отличается в разных НКО. В некоторых НКО, которые приняли участие в опросе, весь функционал замкнут на одного-двух проектных менеджеров, а в других – это коллективная работа всех заинтересованных лиц, включая внешних экспертов и благополучателей.
- Треть проектных менеджеров затруднились определить, по какой схеме проектного менеджмента они работают. Это указывает на отсутствие базовых (концептуальных) знаний о проектном менеджменте: примерно столько же участников опроса никогда не проходили обучение по своей специализации. Очевидно, что в ряде НКО сохраняется ситуация, когда проектные менеджеры не имеют профессиональной подготовки, а приобретают знания и опыт исключительно в практике.

ВЫВОДЫ

- Наиболее популярным решением, которое многие проектные менеджеры используют для обеспечения командной работы, являются сервисы Google (прежде всего, Google Документы и Google Формы). По отзывам участников опроса, это позволяет снизить интенсивность внутреннего документооборота. Также это обеспечивает единое пространство работы проектного менеджера, команды, партнёров и других внешних участников.
- Риски проекта – одна из наиболее проблемных областей проектного менеджмента в НКО. Большинство участников опроса указали, что сталкиваются с целым рядом рисков, как внешних (партнёры, договорённости), так и внутренних (команда, ресурсы, благополучатели). Лишь в некоторых НКО риски проекта оцениваются на стадии его проработки. Однако именно это является ключевым инструментом снижения рисков. Иначе проектные менеджеры вынуждены оперативно решать возникающие в проектах проблемы – искать дополнительные ресурсы (софинансирование партнёров, волонтёры, собственные средства), вносить изменения в концепцию проекта или полностью отказываться от его реализации.

Выводы

- “Точной отсчёта” социального проекта для некоторых НКО всё ещё являются интерес и требования донора. Однако большая часть НКО, которые приняли участие в опросе, в социальном проектировании идут от социальной проблемы. Для этого они, например, используют теорию социальных изменений и изучают запросы своей целевой аудитории. Очевидно, что такой подход существенно расширяет поле для применения современных инновационных подходов проектного менеджмента. Так, если первая модель работы (“от донора”) требует, прежде всего, навыков грантрайтинга, то во второй (“от социальной проблемы”) необходим широкий комплекс навыков, включающих оценку проектов, работу с рисками и прочее.
- Среди участников опроса были НКО, которые целенаправленно изучали и тестировали современные подходы к управлению проектами (прежде всего, Scrum и Kanban). Их опыт показывает, что наиболее эффективно это происходит через использование системных программных технологий (например, Bitrix24 с бесплатным расширением для НКО), внутри которых “встроены” принципы современного управления.

ВЫВОДЫ

- Ещё одна проблемная область управления проектами в НКО – это оценка. Часть НКО реализует оценку только в рамках обязательств перед донором. Но примерно две трети участников опроса представляли НКО, в которых оценка проектов была встроена в проектный цикл и реализовывалась как инструмент развития и принятия решений. Большинство НКО проводят оценку своими силами. Модели оценки применяются очень разные – от простого подсчёта всех количественных показателей и обсуждения опыта проекта внутри команды (значительная часть НКО) до сложных, многокомпонентных систем измерения различных индикаторов из различных источников.
- Основными тенденциями проектного менеджмента сегодня, по мнению участников опроса, являются появление подходов и инструментов из бизнеса, рост значимости оценки проектов, а также технологизация процессов проектного управления. При этом, они подчёркивают важность региональных отличий: то, что в крупных городах уже вошло в стандартный набор практик проектного менеджмента, может являться инновацией для регионов.

ВЫВОДЫ

- Каждый третий проектный менеджер НКО нигде и никогда не учился этой специализации. При этом среди тех, кто учился, на сегодня абсолютными фаворитами являются дистанционные онлайн-курсы по проектному менеджменту от Фонда президентских грантов и (с некоторым отрывом) от Центра РНО. Важно, что обучение проектному менеджменту значимо повышает профессионализм. Те, кто учился, в два раза чаще применяют технологии и подходы для разработки и управления проектами, а также выше оценивают эффективность проектов, которая есть в их НКО.
- В список актуальных тем для повышения профессиональной квалификации проектных менеджеров (с большим отрывом от остальных) входят оценка проектов, работа с командой и реализация финансовой составляющей проекта.