



Практическое пособие

ЗАНИМАТЕЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Часть 6.

Ресурсы для проекта

Деньги

Имущество

Связи

Идеи




Дорогие грузыя-единицышленники!

А как еще мы могли обратиться к вам – людям, стремящимся использовать все возможности, чтобы сделать жизнь лучше: легче, безопаснее, экологичнее, интереснее, содержательнее? К тем, кто близко к сердцу принимает чужую боль и ищет наиболее эффективные способы помочь людям, природе, сделать города и села удобными для жизни, сохранить историю, возродить культурные традиции?

Нас объединяют общие стремления. Для этого в компании «Сахалин Энерджи» существуют конкурсные программы (Фонд социальных инициатив «Энергия», Корсаковское партнерство и другие), в рамках которых поддержку получают актуальные, общественно значимые, имеющие долговременный позитивный эффект социальные проекты.

Поддержка осуществляется на основе конкурсного механизма распределения средств. В рамках конкурса рассматриваются проекты в области культуры, искусства и образования, охраны окружающей среды, направленные на повышение социальной активности населения и развитие волонтерского движения; на поддержку спорта и физической культуры, пропаганду здорового образа жизни и внедрение здоровьесберегающих технологий; на развитие услуг для социально незащищенных групп (например, на социальную адаптацию воспитанников детских домов, реабилитацию инвалидов, сопровождение одиноких пожилых людей и т.д.).

Конкурс помогает выявить из множества проектных предложений лучшие – предлагающие конкретные модели решения конкретных социальных задач, содержащие реальные способы изменения социальной ситуации, предусматривающие апробирование и внедрение эффективных социальных технологий.



Мы же, в свою очередь, хотим помочь участникам конкурса развить умения и совершенствовать навыки разработки и реализации социальных проектов.

Мы хотим, чтобы проектные идеи стали более понятными, а выбранные способы их реализации были практичными и эффективными, чтобы поставленные цели были достижимыми, а результаты – конкретными и измеримыми.

Мы надеемся, что практические пособия, объединенные в сборник «Занимательное проектоведение», помогут вам наилучшим образом воплотить ваши замыслы в жизнь!

Зачем Нам Нужны ресурсы

Зачем – это, как мы уже не раз говорили, главный вопрос современности. Прежде чем что-нибудь сделать или сказать, очень важно хорошенько подумать: а зачем все вот это делать или говорить? Осознаем ли мы в полной мере последствия сказанного или сделанного? Уверены, что хотим именно этого?

Прежде чем что-то попросить, важно выяснить, действительно ли нам это необходимо, и именно в таком объеме, и нет ли этого случайно у нас самих, просто мы забыли или вообще не знали, что оно у нас уже есть?

И это вовсе не абстрактные умствования от нечего делать. Это очень важный этап работы над любым проектом, его, так сказать, краеугольный камень.

Будем считать, что мы вовремя этот вопрос себе задали и со всей прямотой ответили, что:

- 1** мы хотим помочь людям начать жить лучше;
- 2** мы видим этих людей как конкретную целевую аудиторию и знаем ее количественные и качественные характеристики;
- 3** мы хорошо понимаем потребности нашей целевой аудитории и не пытаемся выдать свои предположения за ее реальные нужды;
- 4** мы четко представляем себе результат наших усилий, и это именно то, что мы хотим получить;
- 5** у нас есть понимание, что мы можем сделать, чтобы достигнуть этого результата и удовлетворить потребности целевой группы;
- 6** у нас есть план действий;
- 7** мы отчетливо понимаем, что нам нужно для реализации плана (идеи, люди, время, деньги и т.д.).

Давайте остановимся на пункте 7 и оглянемся назад. Что мы делали, последовательно проходя пункты 1-6? Правильно! Мы проектировали! Мы выбрали целевую аудиторию (определили, судьбы каких людей нас беспокоят), исследовали ее проблемы (что мешает этим людям жить хорошо) и возможности нашего влияния на проблемную ситуацию (что лично мы, а не кто-то другой, можем сделать, чтобы помочь целевой аудитории). Мы поставили перед собой цель и визуализировали результат,

чтобы сверяться с ним в процессе продвижения к цели. Мы выбрали способ достижения нашей цели и спланировали последовательность действий. Прежде чем приступить к действиям, мы прикинули, что **нам нужно, чтобы реализовать план...**

Помните, как расстроила Гену и Чебурашку ситуация во дворе, в котором малышам нечем заняться, и поэтому они лазают по пожарным лестницам и падают в открытые люки? наших героев беспокоит качество жизни малышей (скажем так, условия их физического, интеллектуального и творческого развития). Гена задает вопрос: «Вам что – делать нечего?» и получает от целевой группы ответ: «Нечего. Совсем нечего!» (можно сказать, проводит опрос методом закрытых вопросов). Затем Гена осматривает двор (можно сказать, проводит полевое исследование методом наблюдения) и убеждается в несоответствии условий потребностям целевой группы. Обобщенные результаты озвучивает Чебурашка: «Им играть негде. Вот они и лезут куда не нужно». Результаты ложатся в основу проекта «Детская площадка».

Для его реализации, как мы помним, нашим героям понадобился типовой проект детской площадки (ее образ прочно сидит в некоторых головах по сей день), техника (компрессор), инструменты (отбойный молоток, пила), расходные материалы (доски, гвозди). Еще, конечно, нужны были рабочие лапы Крокодила Гену и Чебурашки и, как выяснилось, согласование проведения работ и использования техники.

Так и в реальности – для улучшения качества жизни части населения, объединенной общими географическими, демографическими и социальными характеристиками, необходимы люди с их идеями, желанием изменить ситуацию к лучшему, с их знаниями и умениями и средства, с помощью которых эти идеи можно материализовать. Все это вместе принято называть ресурсами – нематериальными и материальными.

Так вот он – ответ на вопрос «Зачем?». Ресурсы нам нужны не просто чтобы были, а для того, чтобы изменить жизнь людей к лучшему совершенно конкретным выбранным нами способом. И именно этот способ диктует нам, сколько и каких ресурсов нужно, чтобы обеспечить эти изменения. И только это знание может помочь нам необходимые ресурсы добыть. Потому что если мы не знаем, с чем будем печь пирог, не понятно, за чем идти в лес – за грибами, за ягодами или просто за дровами.

Какие ресурсы бывают и где они обитают

Помните из школьной программы? «Предложения бывают по цели высказывания повествовательные, вопросительные и побудительные; по интонации восклицательные и невосклицательные, по наличию грамматических основ простые и сложные...».

Вот так и ресурсы: они бывают материальные и нематериальные, внешние и внутренние, монетизированные и немонетизированные. Главное, что они есть и их много, по крайней мере, гораздо больше, чем нам кажется.

Существует немало версий классификации ресурсов, но в контексте нашего разговора о ресурсах для проекта нам достаточно понимать их основные характеристики.

К материальным ресурсам относится все, что можно потрогать руками: деньги – наличные и безналичные (эти руками трогать нельзя, но можно повертеть в руках карточку или полистать банковский договор на обслуживание счета), имущество – движимое и недвижимое (земля, отдельные помещения или целые здания, оборудование, мебель, инвентарь, расходные материалы, транспортные средства и спецтехника), а также информационные ресурсы (документы и массивы документов в информационных системах – библиотеках, архивах, банках данных, музейных хранилищах и т. п.)

К нематериальным ресурсам можно отнести время, идеи, знания и технологии, с помощью которых создаются материальные и нематериальные ценности, связи (полезные контакты, с помощью которых мы получаем доступ к необходимым ресурсам), а также известность, положительную репутацию и общественное признание, наличие которых облегчает доступ к другим ресурсам.

В том или ином объеме на тех или иных условиях материальные и нематериальные ресурсы можно получить как в бизнес-компании, так и в некоммерческой организации, в органах власти разных уровней и в средствах массовой информации, в социальных сетях, у себя дома и просто на улице. Ресурсы можно купить, взять в аренду, получить в подарок, заработать честным трудом или позаимствовать у партнеров. Важно только понимать, что в конечном счете главным источником всех ресурсов являются люди.

Люди владеют знаниями, технологиями и иной информацией, люди обладают профессиональными навыками и компетенциями, люди предоставляют нам материальные и нематериальные ресурсы за деньги, со скидкой или даром. Люди связывают нас с другими людьми, подтверждают нашу репутацию и выражают нам доверие. Представители законодательной и исполнительной власти, владельцы, руководители и сотрудники коммерческих компаний и некоммерческих организаций, пенсионеры и школьники – это люди. И если нам удастся донести до них суть наших проектов, вдохновить их, найти общие интересы или иные стимулы, они готовы делиться с нами своими ресурсами или предоставлять те, что находятся в их распоряжении. А это значит, что в основе привлечения ресурсов лежит полезность, точнее, общественная польза наших проектов, востребованность результатов теми, для кого мы работаем, и понятность способов достижения этих результатов для тех, кто может предоставить нам ресурсы.

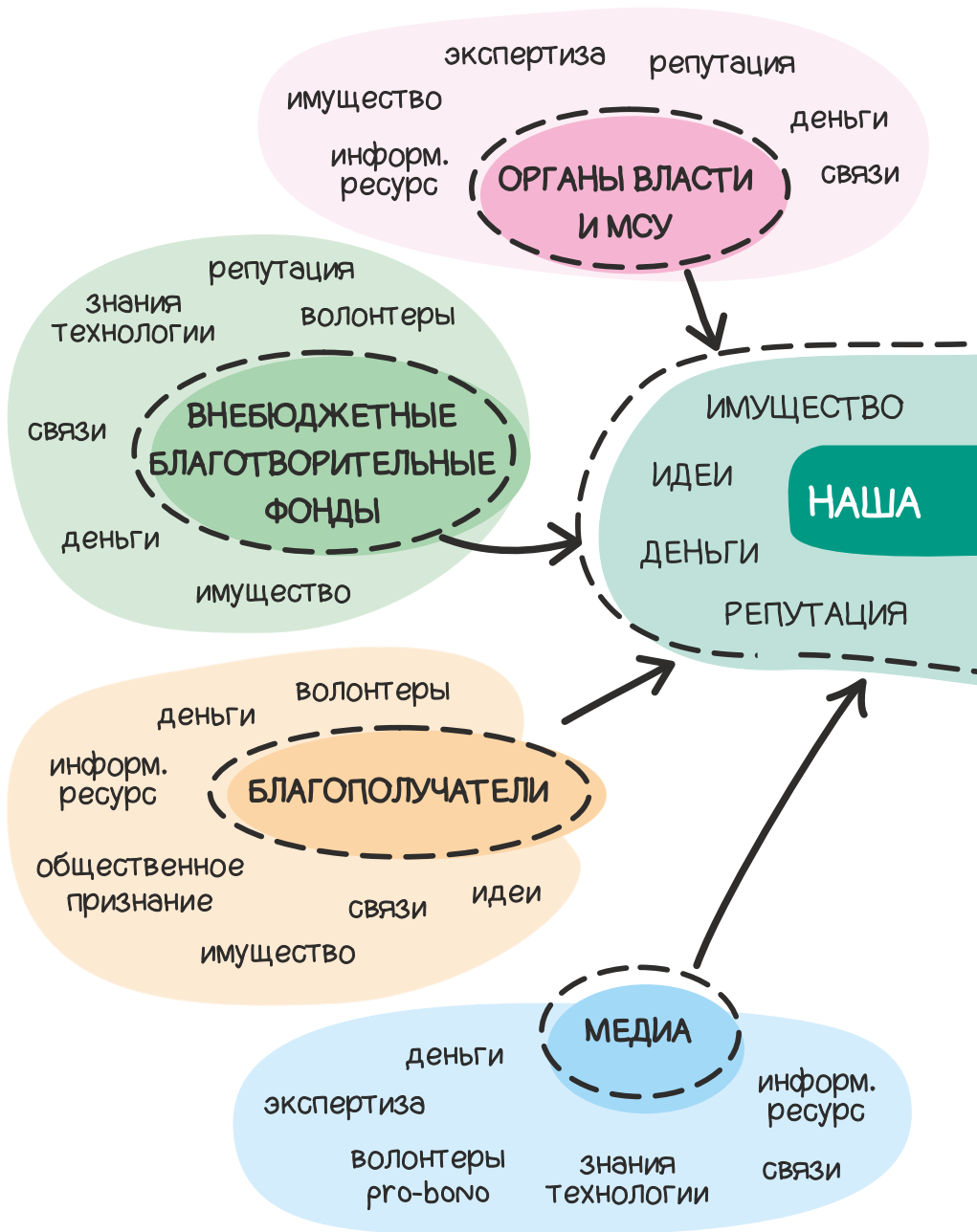
Если люди поверили в наш проект, поняли, какую пользу он принесет, то они будут готовы поделиться с нами своими ресурсами, например, уделить нам время и оказать профессиональную услугу, предоставить информацию, помещения, транспорт или познакомить нас с теми, у кого такие ресурсы есть. Люди могут стать нашими экспертами и волонтерами, нашими сторонниками и представителями в нужных кругах и на нужных территориях.

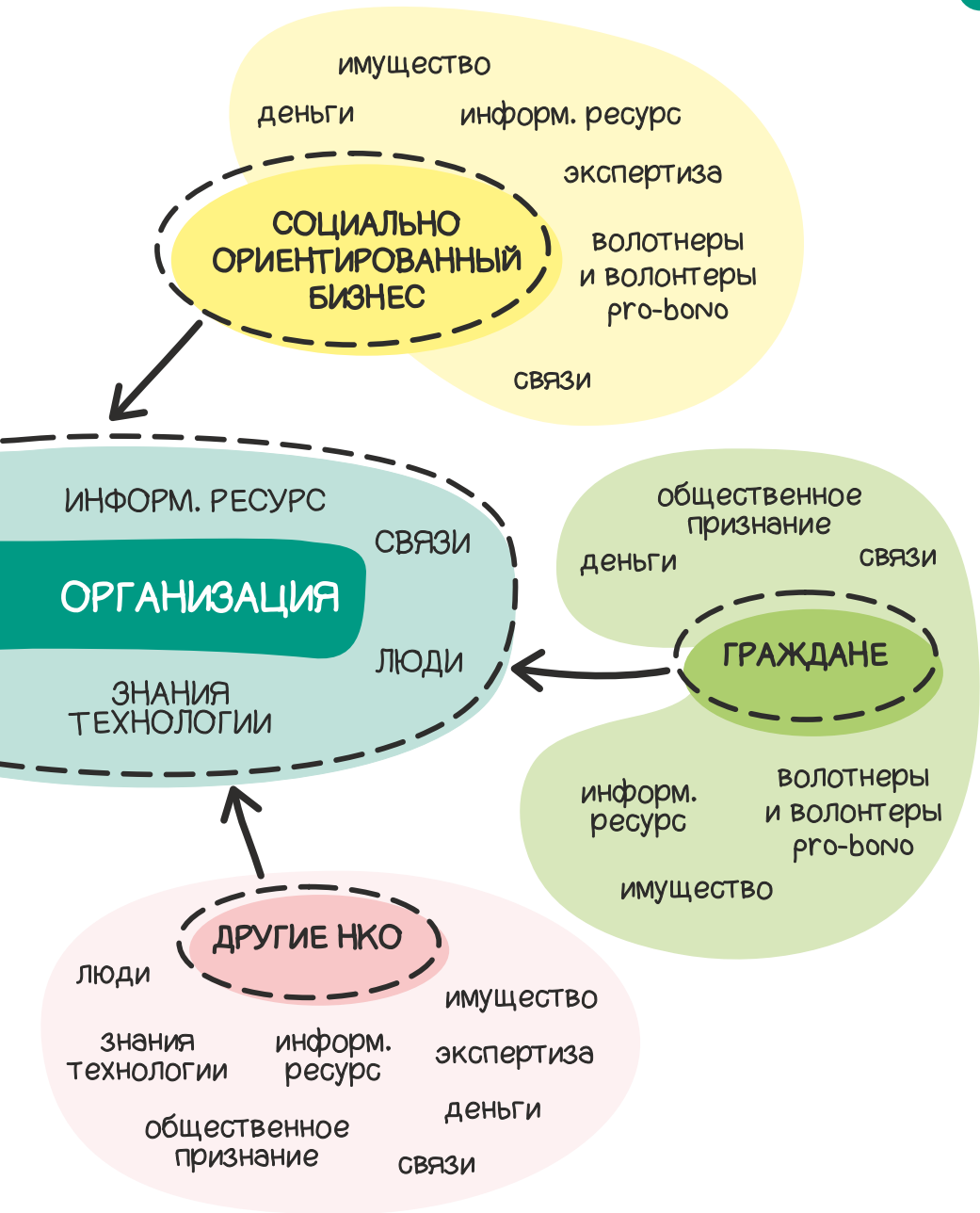
И еще один момент. Нам часто кажется, что достать необходимые ресурсы слишком сложно, практически невозможно. Мы не обращаемся за ресурсной поддержкой, потому что боимся, что нам откажут, боимся услышать «нет». Мы не готовы тратить время и силы на подготовку аргументированного грамотного запроса к тем, у кого есть нужные ресурсы, потому что мы слишком заняты текущими делами, нас смущают требования к оформлению запроса или сложность процедур отчетности. Короче, у нас в голове столько барьеров на пути к ресурсам, что нам кажется – преодолеть их нельзя, даже пытаться не стоит.

Здесь ключевые слова «у нас в голове». Боязнь оказаться неуспешными в привлечении ресурсов останавливает нас на пути к цели, неуверенность в себе мешает воплотить мечту в реальность. Конечно, и объективных препятствий в нашем походе за ресурсами может встретиться немало, но, не начав путь, невозможно добраться до финиша.

Поэтому первое, что необходимо сделать, чтобы раздобыть ресурсы, – продумать план и начать действовать.

КАКИЕ РЕСУРСЫ БЫВАЮТ





И ГДЕ ОНИ ОБИТАЮТ

Наша сила внутри нас

«Ага! – скажете вы. – Легко сказать «начните действовать». А с чего начинать-то?». А начинать надо с главного – с содержания проекта. Ведь у него же есть бюджет, правда? Когда мы проектировали результаты и деятельность по их достижению, мы же задали себе количественные и качественные ориентиры?

Гена с Чебурашкой решили построить детскую площадку в одном отдельно взятом дворе. Целью проекта, скорее всего, было создание безопасной развивающей среды для маленьких жителей двора (Чебурашка с Геней такими словами не думали, но, по сути, двигались в этом направлении). Ожидаемым результатом проекта стал набор игровых конструкций (песочница – 1 шт., «грибок» – 1 шт., карусель – 1 шт., качели – 1 шт.). Для их изготовления потребовалось некоторое количество досок и гвоздей, молоток обычный и молоток отбойный, компрессор. И было понятно, что само собой ничего не сделается, а значит, кто-то все это должен пробурить, сколотить и установить. А еще кто-то должен организовать на обустроенной площадке игры с детьми, чтобы они снова не полезли на пожарную лестницу.

В жизни мы так же определяем, что хотим создать в рамках проекта, какие события организовать, сколько людей хотим видеть на своих мероприятиях, чем и в каком объеме их обеспечить и т.д. Это позволяет нам увидеть общую картину необходимых затрат.

Прежде чем искать необходимые ресурсы на стороне, мы оценили имеющийся у нас стартовый капитал: в первую очередь, обоснованный способ решения социальной проблемы, который мы положили в основу проекта, и имеющиеся у нас человеческие ресурсы – состав проектной команды, ее опыт и компетенции.

Нам надо понять, достаточно ли у нас людей, достаточно ли у этих людей знаний, умений и навыков для выполнения задуманного в проекте? Если недостаточно, значит, одним из элементов проекта может стать обучение, повышение квалификации специалистов, привлечение внешних экспертов, волонтеров и т.д.

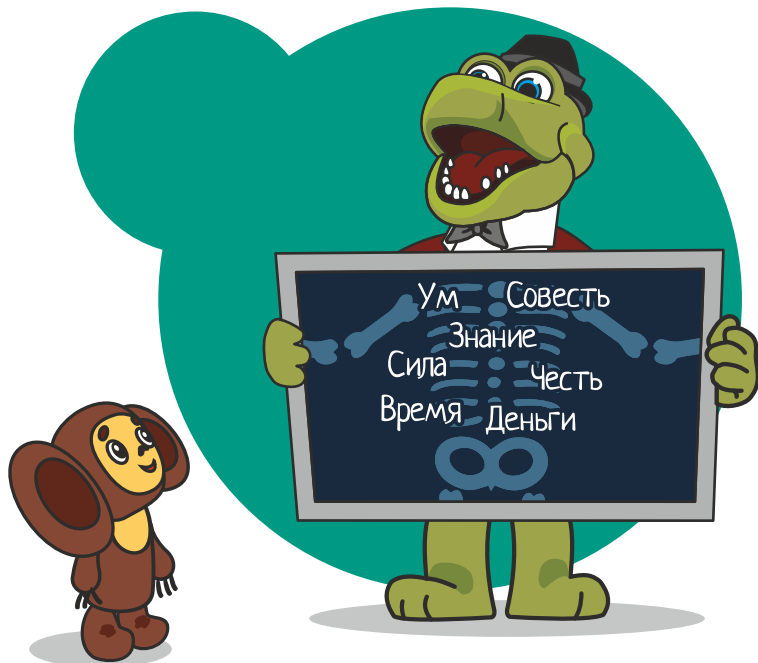
Нужны ли нам помещения – офис, залы для проведения групповых занятий и массовых мероприятий? Можем ли мы получить скидку по аренде

или они могут быть предоставлены нам бесплатно – муниципалитетом, бизнес-партнером или кем-то другим? Если да, можем ли получить подтверждение этому в виде письма поддержки или соглашения о сотрудничестве?

Нужно ли нам оборудование, транспорт, расходные материалы? Есть ли они у нас в необходимом количестве? Можем ли мы получить недостающее бесплатно или со скидкой и каков объем этой скидки? Потому что все это имеющееся имущество и «сэкономленные» средства и есть наш собственный вклад.

Очень важно, чтобы прежде чем обращаться за материальной и нематериальной помощью к внешнему миру (большому и малому бизнесу, бюджетным и внебюджетным фондам, богатым и небогатым людям), мы пристально заглянули внутрь себя, внимательно пошарили по карманам, проверили, не осталось ли чего полезного в офисе после предыдущих мероприятий.

Ну, а дальше – простая арифметика. Из общего объема ресурсов, необходимых для реализации проекта, вычитаем имеющиеся и те, которые мы можем привлечь без посторонней помощи. В остатке – недостающие, без которых проект не может быть реализован в полной мере. Их и будем привлекать.



Почему Нам должны помогать?

Действительно, почему? И вообще, кто сказал, что должны? Не должны, конечно, но могут. Помогать могут те, кто так же, как мы, заинтересован в решении поставленной социальной проблемы. Или те, кому близки выбранные нами методы. Или те, кому интересны предложенные нами форматы.

Если мы хотим получить от людей помощь, нам нужно выяснить, чего они хотят и каким образом сотрудничество с нами сможет реализовать их желания. Точнее сказать, каким образом передача нам недостающих ресурсов может удовлетворить их потребности?

«А разве так бывает?» – спросите вы. Бывает, еще как! Более того, именно такой подход в привлечении ресурсов оказывается самым эффективным – когда люди делятся тем, что у них есть, осознанно и даже с удовольствием. Но для этого мы сами, в первую очередь, должны понимать ценность своего проекта и уметь показать преимущества сотрудничества с нами для тех, в чьих ресурсах мы заинтересованы.

А еще мы должны точно знать, чего и сколько нам нужно для реализации проекта. В предыдущей главе мы уже начали расчеты, из общего объема необходимых ресурсов вычли имеющиеся и получили «требующиеся». Осталось выяснить, у кого и на каких условиях мы можем это получить и что для этого нужно сделать. Давайте внимательно взглянем на карту ресурсов на стр.6-7 и мысленно, а может, и карандашом подпишем каждый из источников ресурсов именами собственными. То есть отметим, какие конкретно ресурсы каких конкретно бизнес-организаций, органов власти, групп населения нас интересуют, по какой причине они могут нам эти ресурсы предоставить и что мы можем предложить в ответ.

Если бы Гена с Чебурашкой рассматривали строительство детской площадки как проект, их карту ресурсов можно было бы представить в виде таблицы.

Кто (источник ресурса)	Что (ресурс и его объем)	Почему (мотивация)	Что в ответ
общественная организация «Чебурген»	проектная идея; проектная команда (крокодил Гена – строитель-разнорабочий, Чебурашка – педагог-аниматор); молоток, доски и гвозди, оставшиеся от строительства скворечников; информация о простаивающем в соседнем дворе компрессоре	наш проект, потому и вкладываемся	удовлетворение от сделанной работы
мэрия города	разрешение на строительство; строительное оборудование (компрессор) безвозмездно в аренду	есть программа «Поддержка инициатив граждан по благоустройству дворов», проект «Детская площадка» можно представить как успешный пример ее реализации; дополнительных инвестиций он не требует	лояльность населения
пионеры	3 пары рабочих рук, помощь в строительстве (сокращение сроков строительства)	хотят делать добрые дела, проект предоставляет такую возможность	почетная грамота

Кто (источник ресурса)	Что (ресурс и его объем)	Почему (мотивация)	Что в ответ
магазин «Хозтовары»	краска для граффити (25 баллончиков), доски и гвозди, если вдруг не хватит	демонстрация социальной ответственности бизнеса; возможность продвинуть свою торговую точку	реклама магазина как часть картины на стене
Шапокляк	роспись домов в стиле граффити (сюжет, создающий хорошее настроение)	она любит рисовать на стенах	творческая самореализация, известность, признание
Родители малышей	уборка строительного мусора; озеленение двора	они живут в этом дворе – можно сказать, делают для себя	их дети будут играть на благоустроенной площадке
Местное телевидение	анонс субботника в новостях; репортаж со стройки	информационный повод, динамичная картинка, забавные персонажи	эксклюзивное интервью с говорящим крокодилом

Ну, и так далее...

Таким образом, мы разобрались, где и что можно получить в поддержку нашего проекта. Осталось только выбрать оптимальный способ и инструменты привлечения ресурса.

На сегодняшний день известно множество таких способов и инструментов. Мы попытались составить примерный перечень наиболее популярных:

- участие в конкурсах социальных проектов;
- участие в конкурсе на получение государственного или муниципального заказа;
- прямое обращение за ресурсом к источнику через различные механизмы (письмо, личная встреча, просьба по рекомендации и т.д.);
- сбор частных пожертвований of-line через различные механизмы (ящики, благотворительные ярмарки, концерты, аукционы и т.д.);
- сбор частных пожертвований on-line через различные механизмы (платежные сервисы на сайтах, смс-пожертвования, краудфандинговые платформы и т.д.);
- оказание платных услуг, в том числе сдача имущества в аренду;
- сбор членских взносов;
- привлечение носителей необходимых знаний/технологий в качестве сотрудников, волонтеров, сторонников.

Мы получаем нужные ресурсы в нужном объеме и в нужное время, если мы:

- выбираем правильный источник ресурса;
- запрашиваем правильный вид и правильный объем ресурса;
- используем правильный способ (инструмент);
- запрашиваем ресурсы в правильное время;
- для ведения переговоров о предоставлении ресурсов нами выбран правильный человек.

Власть ресурсов или ресурс власти

Бытует мнение, что у власти на любом уровне – на местном, региональном и уж тем более на федеральном – немыслимое количество всяческих ресурсов. И главная обязанность власти – щедро направлять эти ресурсы на поддержку социальных проектов, не задавая вопросов про достигнутые результаты и не требуя отчета о целевом использовании полученных средств. Заблуждение, конечно.

Безусловно, органы власти располагают ресурсами, и немалыми. И немалая часть этих ресурсов заложена в федеральные, региональные и муниципальные программы государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, программы поддержки проектов в области культуры, образования, молодежной политики, спорта и другие. В основе этих программ лежат конкурсные механизмы, которые содержат в себе правила и процедуры, позволяющие выбрать из множества заявителей ряд победителей, ориентируясь на установленные приоритеты и критерии отбора. Поэтому, если мы хотим получить ресурсы от власти, мы должны быть готовы соблюдать эти правила и процедуры. Нужно понимать, что федеральные, региональные и муниципальные субсидии и гранты – это не личные деньги чиновников, которыми они вольны распоряжаться по своему усмотрению, а средства бюджетов разных уровней, выделяемые нам на конкурсной основе. Поэтому и требования к отчетности высоки, и целевое использование средств – обязательное условие.

Кроме субсидий из бюджетов разных уровней, практически во всех субъектах Российской Федерации внедряются системы имущественной, информационной и иной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Чтобы получить такую поддержку, также необходимо изучать нормативные документы, продумывать собственную стратегию и предпринимать соответствующие действия. Проще говоря, органы власти могут предоставить безвозмездно или на льготной основе помещения под офис и площадки для проведения мероприятий, предоставить оборудование и транспорт или воспользоваться своими связями и найти организации, у которых это оборудование и транспорт есть, и договориться о том, чтобы нам их предоставили на приемлемых условиях.

У органов власти есть свои информационные ресурсы (информационные порталы, СМИ, рассылки и т.д.), и они могут нам предоставить доступ к



ним и продвигать наши проекты по своим информационным каналам, если нет сомнений в их общественной пользе.

Отдельно хотим обратить внимание на имеющийся в органах власти образовательный ресурс (имеются в виду обучающие мероприятия, консультации, информационные и дискуссионные площадки, которые органы власти организуют для некоммерческих организаций и учреждений социальной сферы на разных этапах деятельности – от разработки проектных идей до подготовки отчетности).

Еще одна форма государственной поддержки – размещение в некоммерческом секторе государственного социального заказа. Эта практика еще только осваивается большинством регионов, однако тенденцию к включению СОНКО в исполнение государственных социальных программ уже нельзя не брать в расчет.

И еще. Кроме материальных ресурсов, органы власти располагают не менее ценными нематериальными ресурсами. Опыт и профессиональные знания сотрудников органов власти могут помочь нам «прокачать» проект, увидеть его сильные и слабые стороны, найти потенциальных партнеров. Заинтересованность в реализации проекта, участие в проектных

мероприятиях медийных лиц из числа представителей власти может вызвать интерес к нему в средствах массовой информации. Если нам удастся «погрузить» их в проект, показать его эффективность, познакомиться с благополучателями, в чью жизнь вместе с нашим проектом пришли позитивные изменения, они перестанут быть нашими контролерами, превратившись в сторонников и партнеров.

Помните, чтобы построить детскую площадку, Крокодил Гена угнал компрессор? Ну как угнал – одолжил на время, пока тот стоял без дела. И не миновать бы ему административной ответственности, если бы не зафиксировал товарищ милиционер (персонаж, который мы позволим себе трактовать как коллективный образ власти) появление общественного пространства, созданного, в том числе, с помощью того же компрессора. И как он среагировал, помните? Взял на себя обязательство вернуть компрессор на место. Другими словами, продемонстрировал поддержку и одобрение авторам общественной инициативы.



Ничего личного, только бизнес?

Некотрые (да что некоторые – многие!) думают, что если люди занимаются бизнесом, то денег у них столько, что девать некуда. И что честным трудом столько не заработать. И поэтому за наше предложение материально поддержать очередной социальный проект бизнесмены должны хвататься как за спасательный круг – тут и от финансовых излишков можно избавиться, и совесть облегчить, и добрым человеком себя почувствовать. Тоже заблуждение, конечно.

Бизнес – он на то и бизнес, чтобы приносить прибыль своим владельцам и акционерам, повышать их материальное благосостояние. Делиться прибылью или тратить ее на развитие производства, вкладываться в сотрудников, осваивать новые рынки – это личное дело предпринимателей. Нет, делиться – это, конечно, хорошо, но кому понравится, если придут незнакомые люди, и вот так с порога: «У вас, мы видим, ресурсов избытки. Давайте делитесь. У нас и проект подходящий имеется». Поставим себя на место предпринимателя, к которому с таким предложением явились, – что почувствуем?

Проблема вот в чем: мы больше думаем о том, чем бизнес может быть полезен для нас, и не думаем, чем мы можем быть интересны и полезны для него. **Нам трудно выстраивать нужные взаимоотношения с бизнесом, потому что:**

- мы не владеем нужной информацией о бизнес-организациях и их руководителях и не знаем, где ее взять;
- мы говорим с бизнесом на разных языках;
- бизнесмены не знают нас и не доверяют нам.

Что надо знать о бизнесе для того, чтобы с ним работать:

- тип бизнеса;
- его позиции в регионе;
- личности владельцев;
- взгляды, интересы, примеры общественной активности владельцев и руководителей;
- имеющийся у них опыт благотворительности;
- механизм принятия решений о выделении поддержки;
- наличие закрепленных приоритетов в социальной деятельности;
- наличие постоянных партнеров, которых бизнес поддерживает;
- важные даты (день рождения компании, профессиональные праздники).

Где можно получить эту информацию? Ну, в наше-то время ответ очевиден – Google нам в помощь. Или Яндекс. На сайтах крупных компаний есть информация о программах корпоративной социальной ответственности, о приоритетах социальной политики, о социальных проектах, которые компания уже поддерживает. В открытом доступе есть интервью с руководителями, в которых они озвучивают свое отношение к благотворительности, делятся своими взглядами на социальные проблемы и способы их решения. Изучив эту информацию, мы можем сделать вывод, какие проекты и целевые группы могут вызвать у этого бизнеса наибольший интерес. Совпадаем – прекрасно! Не совпадаем – либо ищем другого инвестора, либо переупаковываем свое предложение.



Однако, даже много зная о бизнес-компании и понимая, что наше предложение может быть ей интересно, нам не всегда удастся выстроить отношения с бизнесом и получить поддержку. Причина в том, что мы с бизнесом разговариваем на разных языках и не понимаем друг друга.

Мы привыкли говорить на своем «некоммерческом» (профессиональном) языке, он кажется нам понятным. Но бизнес живет в другом

окружении, оперирует другими понятиями, не знает привычных нам слов, не всегда ориентируется в социальных проблемах, о которых мы ему рассказываем, и не принимает наших эмоциональных аргументов.

Часто в разговоре с бизнесменами мы пытаемся передать им наши чувства и эмоции, а они не готовы сопереживать и сострадать, они хотят получить конкретные аргументы и рациональные обоснования. А мы не готовы их предоставить.

Но поскольку именно мы приходим к бизнесу и наша заинтересованность выше, то именно мы и должны научиться говорить на языке бизнеса. Кроме того, важно помнить, что пока предприниматель не понял, что мы ему интересны, он готов потратить на нас очень ограниченное время. Поэтому нам надо не только научиться говорить на языке, понятном бизнесу, но и делать это «в три минуты».

Это значит, нужно иметь заготовленную устную презентацию нашего проекта, отражающую его суть, ценность и уникальность, чтобы в нужный момент покорить потенциального инвестора за эти самые три минуты. И иметь при себе письменный вариант – короткий, емкий, наглядный и искрометный – на тот случай, если наш бизнес-собеседник захочет взглянуть на него позже. В бумажном описании необходимо указать контакты представителя проекта уровня руководителя или координатора, имеющего полномочия обсуждать детали и принимать решения прямо в процессе переговоров – при новой встрече или по телефону.

Разговаривая с предпринимателями (и не только с ними), не стоит пытаться сказать все сразу, нужно структурировать информацию и соблюдать баланс между эмоциональностью и рациональностью. Кроме того, начиная разговор с бизнесом, надо иметь в голове варианты его окончания. Если беседа пойдет успешно, то нужно быть готовыми предоставить дополнительную информацию и запрос на финансирование в течение нескольких часов. Если однозначного решения не принято, то лучший вариант – договориться о следующей встрече, чтобы подготовить необходимые аргументы. Если же мы понимаем, что ошиблись, и поддержка нашей темы не в приоритете у потенциального партнера, то один из вариантов завершения беседы – спросить совета, к кому можно обратиться.

Если бизнес готов нас поддержать, то он может выделить нам благотворительные средства, оказать спонсорскую помощь или стать партнером в нашем проекте. Это разные роли и форматы, надо это помнить.

Благотворительность – добровольное, бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в предоставлении приобретателям материальной, финансовой, организационной и иной благотворительной помощи.

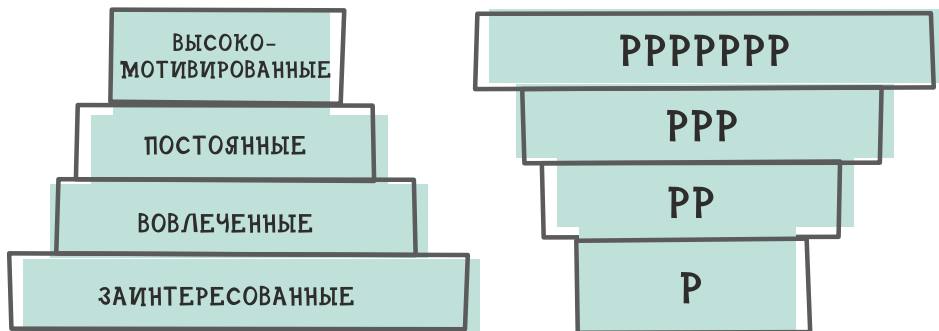
Спонсорство – это осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада в деятельность другого юридического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы спонсора и его товаров. Спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый, соответственно, рекламодателем и рекламораспространителем.

Партнерство – это форма сотрудничества юридических лиц, которое поддерживается по факту осуществления совместной деятельности.

Обратите внимание на то, что мы часто используем слово «спонсор», подразумевая «благотворитель». При этом мы не понимаем принципиальной разницы между этими двумя терминами, а она состоит в том, что благотворитель выделяет средства из благотворительных бюджетов бизнес-компании (после уплаты всех налогов). Спонсор выделяет средства из PR-бюджета бизнес-компании, но для получателя эти деньги – плата за рекламу, поэтому они облагаются налогом. Кроме того, если мы берем спонсорские средства, то мы обязаны выполнить все обязательства по оказанию рекламных услуг нашему спонсору, которые оговорены в договоре.

И еще несколько слов про привлечение ресурсов от бизнеса. Нередко ресурсы нужны нам не на проект (с ним все понятно – через определенный срок будет определенный результат, инвестор увидит «счастливые глаза благополучателей»). Очень часто нам важно получить поддержку текущей деятельности, в которую перерастают наши лучшие проекты.

Правило двух пирамид



Как видно на рисунке, бизнес, от которого мы получаем или хотим получить поддержку, можно разделить на четыре группы, от каждой из которых мы можем получить ресурсы, но эти ресурсы разные.

Просто заинтересованные доноры (так принято называть организации и компании, которые предоставляют ресурсы на поддержку жизнедеятельности некоммерческих организаций) делают небольшие случайные пожертвования. И таких доноров может быть много, если мы активно взаимодействуем во внешней среде, информируем о себе и своей работе, говорим на языке, который понятен тем, к кому мы обращаемся, и т.п.

Вовлеченные доноры дают средние пожертвования – оказывают нам небольшую помощь, но делают это периодически (как правило, не очень часто). Таких доноров существенно меньше, чем просто заинтересованных.

Постоянные доноры дают крупные регулярные пожертвования. Их число еще меньше, но их вклад больше, и мы можем прогнозировать его получение.

Высокомотивированных доноров совсем немного, но они дают большие и планируемые пожертвования. Фактически это организации (или люди), вовлеченные в деятельность того, кому они помогают, и заинтересованные в результате. Такой донор заранее планирует, сколько ресурсов он выделит и когда, причем этот план согласован с благополучателем.

Наша задача – понять, какие доноры нам нужны. В идеале нам нужны все четыре типа доноров, потому что без заинтересованных не появится высокомотивированных. Кроме того, основу (устойчивость) пирамиды обеспечивают именно заинтересованные. Наличие только высокомотивированных (которых, как мы видим, немного) всегда рискованно. У такого донора может измениться экономическая ситуация, поменяться приоритеты и интересы, и мы останемся без ресурсов. Быстро найти другого, такого же мотивированного, невозможно. А значит, организация окажется в ресурсной яме. В то же время любой организации нужны постоянные и высокомотивированные доноры, так как это позволяет развиваться, планировать крупные расходы, осуществлять деятельность, на которую сложно привлечь ресурсы от тех, кто про нас мало знает.

И еще. Если мы обратимся к карте ресурсов на стр.6-7, мы увидим, что не деньгами едиными силен бизнес. Не менее, а иногда и более ценны знания и компетенции сотрудников бизнес-компаний, которые могут не дать нам денег, но оказать дорогостоящие профессиональные услуги бесплатно (и тогда нам не надо искать их на стороне и платить за них большие деньги). Бесценно экспертное мнение руководителей и топ-менеджеров бизнес-компаний по поводу эффективной организации проектных процессов, продвижения проекта и обеспечения его устойчивости. Возможность учиться у успешных управленцев – очень важный ресурс. Бизнес-партнер может помочь нам найти поддержку у других компаний, порекомендовав нас своим партнерам. Поэтому, готовя предложение для бизнеса касательно поддержки нашего проекта, стоит показать, что не только и не столько денег мы хотим. Мы хотим реализовать свой проект и достигнуть максимального эффекта, и у бизнеса есть самые разные возможности помочь нам сделать это. Оставим за ним право выбора, как и в каком объеме нам помогать, – ведь мы профессионалы и найдем применение любому ресурсу.



Человек Человеку Человек

В каждом регионе, в каждом городе и в каждом поселке есть человек (и, чаще всего, не один!), о ком вспоминают в первую очередь, когда возникает нужда. Эти люди известны не потому, что стремятся к известности, а потому, что помогали многим, имена их на слуху. Помогают они не деньгами «заводов, газет, пароходов», а своими личными средствами, и такая помощь называется частной благотворительностью.

Частная благотворительность при этом вовсе не является уделом богатых и знаменитых. Самые большие добрые дела вершатся в прямом смысле «всем миром», когда одним общим добрым делом объединяются тысячи незнакомых друг с другом людей. По отдельности их вклады невелики – это могут быть и 10, и 50, и 100 рублей. Но когда таких вкладов десятки и сотни тысяч, суммы выходят более чем ощутимые. В этом преимущество и чудо частной благотворительности. И волшебник в голубом вертолете здесь вообще ни при чем.

Чудо происходит, когда нам удается вызвать у человека (одного или многих) желание помочь. Рассказать историю. Предложить простой способ участия. Представить широкой общественности результаты. Сказать спасибо. Оправдать доверие. Выполнить все требования законодательства. Успех в привлечении частных пожертвований требует профессионального подхода, и этому тоже надо учиться. И это, конечно, гораздо труднее, чем просто пенять на равнодушие окружающих и рассуждать о кризисе доверия в обществе.

Одна из главных сложностей в привлечении частных пожертвований в том, что источником ресурсов выступают граждане – самые разные, непохожие друг на друга, чаще всего лично друг с другом незнакомые, просто живущие в одном городе, в одном регионе, в одной стране. Кто-то готов жертвовать только адресно, непосредственно тому, кто нуждается, а кто-то хочет поддерживать фонды и системную благотворительность. Кто-то делает большое пожертвование в эмоциональном порыве, а кто-то подписывается на регулярные пожертвования в пользу одного или нескольких проектов – понемногу, но каждый месяц, из года в год.

Есть еще несколько сложностей в сборе частных пожертвований.

Во-первых, информационная кампания. Нам надо рассказать о наших потребностях большому количеству людей так, чтобы они эту информа-



цию услышали, поняли и запомнили, а также, чтобы они захотели после получения этой информации совершить действие (поделиться с нами ресурсами).

Во-вторых, организация сборов. Мы должны предложить людям простой и удобный способ передачи пожертвования здесь и сейчас, для наличных денег и электронных переводов. Если для того, чтобы отдать нам деньги, человеку придется преодолеть большие расстояния, потратить много времени и физических сил, он, скорее всего, передумает (если речь не идет о благотворительном забеге или заплыве, конечно).

В-третьих, желание помочь – это эмоциональный порыв у большинства, он быстро исчезает. Поэтому пожертвование лучше забирать сразу после того, как это желание возникло. И это возвращает нас к необходимости предложить людям удобный и быстрый механизм передачи пожертвования.

В-четвертых, за сборы частных пожертвований сложнее отчитываться. У нас нет единого канала передачи информации частным жертвователям, иногда мы даже не знаем тех, кто нам помог, поэтому рассказать им о результатах – дело непростое. Но возможное. В этом могут помочь

партнерские СМИ, новостные порталы, информационные каналы, находящиеся в распоряжении органов власти и т.д. В любом случае информация о целевом использовании собранных средств должна быть в открытом доступе.

Отдельно нужно сказать о мотивации частных доноров. Чтобы найти понимание и получить поддержку граждан, нам необходимо учесть множество возрастных, географических, демографических и прочих факторов. Одна и та же история может вызвать желание помочь у молодой работающей женщины и при этом оставить равнодушным мужчину среднего возраста. Поддержать строительство детской площадки могут захотеть родители маленьких детей, бабушки и дедушки, а вот родители подростков вполне могут проигнорировать эту идею – их дети уже выросли, качели-карусели их уже не интересуют.

Если мы в деталях знаем, к кому обращаемся за помощью (например, к работающим родителям детей дошкольного возраста, заинтересованным в том, чтобы во дворе появилась безопасная и удобная детская площадка), мы можем грамотно и убедительно сформировать запрос на ресурс, тем более, как мы знаем, нам не всегда нужны деньги. Они – лишь эквивалент других ресурсов, которые мы можем привлечь сразу в готовом виде – в виде содействия в распространении информации, товаров, услуг или просто рабочих рук. И если мы понимаем, что именно рабочие руки нам нужны, мы так и напишем в объявлении на подъезде: «Помогите нам убрать строительный мусор и озеленить двор, чтобы ваши дети смогли как можно скорее играть на новой детской площадке». Кстати, некоторые работающие родители, испытывающие дефицит свободного времени, могут предложить материальную помощь вместо участия в субботнике. И если для нас принципиально живое участие родителей, надо думать про другие форматы – возможность сажать и убирать вместе с детьми, совмещать работу и отдых, развлечение, общение и т.п. А если мы готовы взять деньгами, чтобы оплатить ими инвентарь или саженцы, – ну, значит, берем деньгами.



On-line ресурсы в поддержку проекта

Начнем с того, что мир изменился. Наряду с привычной реальностью мы активно существуем в параллельном мире – путешествуем по просторам Интернета, общаемся в социальных сетях, пользуемся электронными кошельками. Этот другой мир обладает огромным количеством ресурсов, которые могут сослужить нам хорошую службу, если мы научимся ими пользоваться.

Ключевое слово тут «пользоваться», потому что мало заказать или сконструировать самостоятельно (теперь так тоже можно!) свой сайт и установить на нем платежный сервис для сбора пожертвований. Сами по себе никакие кнопки не работают. Чтобы кнопка сбора пожертвований на сайте заработала, надо сделать сайт популярным, проект узнаваемым, а историю благополучателя рассказать так, чтобы она «зацепила» пользователей нашего сайта так, чтобы не один и не два человека, а сотни и тысячи людей захотели помочь и нажали кнопку «Поддержать». Это большая работа, и не всякой организации она под силу.

Чтобы принять решение, использовать или не использовать on-line способы сбора благотворительных пожертвований, стоит присмотреться, как с ними работают другие (например, фонд «Подари жизнь» <https://podari-zhizn.ru/main>, WWF <https://wwf.ru>, благотворительный фонд Созидание <https://www.bf-sozidanie.ru>, детские деревни SOS <https://sos-dd.ru> и многие другие). Нужно оценить соотношение затрат на запуск сервиса и ожидаемых финансовых результатов: если объем денежных поступлений не превышает в разы стоимость наших вложений, может, не стоит и огород городить? Если же мы осознанно идем на этот шаг и хотим получить ощутимый приток финансовой помощи через on-line инструмент, нужно быть готовыми вкладываться в его раскрутку, и не только деньгами. Другой способ привлечь ресурсы on-line – запустить свой проект на краудфандинговой платформе. Эта технология в последние годы продвигается столь активно, что создается иллюзия, будто краудфандинг – ключ к решению всех финансовых проблем. Но ведь это не так!

Термин «краудфандинг» с английского можно перевести как «финансирование толпой» или «народное финансирование» (в русском языке есть понятие «вкладчину» или «с миру по нитке»). Для социальных проектов наиболее популярными российскими платформами остаются



Planeta, Boomstarter, Thankyou. На таких платформах размещаются самые разнообразные предпринимательские, социальные и культурные проекты – идеи, на реализацию которых у авторов изначально не хватает ресурсов. Чем креативнее автор описывает свою идею, тем больше внимания посетителей платформы он может привлечь, а значит и средств собрать сможет больше, если проект действительно интересный. Если нужная сумма собрана, авторы могут реализовать свою идею.

Преимущество у такого финансирования немало. Если проект нравится людям, они выбирают его и делают перечисление. Участие добровольное, никакого давления, сумму платежа каждый определяет сам. Сбор происходит открыто, на старте авторы заявляют, сколько денег они хотят собрать и в какие сроки. Динамику сборов можно наблюдать на странице проекта, там же размещается информация о бонусах и вознаграждениях, если они предполагаются.

Мы уже говорили, что прежде чем устанавливать кнопку пожертвования на своем сайте, сайт надо сначала «раскрутить», – нам нужно много посетителей. Так вот краудфандинговые платформы уже «раскручены», и туда реально заходит много людей, в том числе, чтобы поддержать проекты. Правда удобно? И кажется, что все уже устроено за нас. На самом деле платформа только предоставляет нам возможность доступа к своим

пользователям, а все остальное мы должны делать сами. Мы сами определяем, сколько времени будет длиться сбор, сколько денег мы планируем собрать, какие бонусы у нас будут для тех, кто нас поддержит, и будут ли. Чтобы добиться успеха, наша главная задача – сделать так, чтобы наш проект заметили среди сотен и сотен других, заинтересовались им и сделали платеж именно нам, а не кому-то другому.

Прежде чем размещать свой проект на краудфандинговой платформе, надо внимательно ознакомиться с условиями, на которых будет строиться наше сотрудничество. Некоторые платформы выплатят нам собранные средства только при условии, что мы соберем не меньше половины от заявленной суммы, а если нет, вернут все собранные средства тем, кто сделал платеж в пользу нашего проекта. Кстати, вполне разумное решение. Если даже половина средств не собрана, значит, проект вряд ли будет реализован, поэтому деньги лучше вернуть, чтобы не обманывать благотворителя.

Решаясь на краудфандинговый эксперимент, нужно иметь в виду, что объем информации самого разного характера, обрушивающийся на человека ежеминутно, постоянно увеличивается. Нормальная реакция любого человека в этой ситуации – ограничить потребление этой информации, выбрав для себя только самое важное и интересное. При этом сообщения социальных организаций, в том числе направленные на сбор пожертвований, на равных конкурируют с сообщениями, приглашающими посетить интересное культурное событие или получить скидку на любимый бренд или продукт. Чтобы выиграть такую жестокую конкуренцию, необходимо быть различимым в информационном потоке – это касается и визуальных образов, и текстов, и выбора каналов передачи информации.

Чтобы эксперимент удался, нужно много трудиться, а именно:

- Рассказывать историю своего проекта так, чтобы люди в него влюбились.
- Поддерживать и подогревать интерес к своему проекту на протяжении всего срока сбора средств.
- Находить сторонников среди активных пользователей, которые поддержали проект, обеспечив ему известность, и привлекли своих читателей и последователей в качестве доноров.
- Представлять результаты реализации проекта так, что людям захотелось вложиться в его продолжение.

Залог успеха в привлечении ресурсов как on-line, так и off-line – развитое и активное сообщество вокруг нашей организации и/или социального проекта. Нужно помнить, что ключевые целевые аудитории неизменны – это частные доноры, корпоративные доноры, информационные партнеры. Развивать взаимодействие с ними и выстраивать сообщество в онлайн-пространстве можно через социальные сети, платформы-агрегаторы, e-mail-рассылки.

И еще. Большое количество возможностей не означает, что надо пытаться использовать их все, делать это всегда и во всех случаях. Важно сначала понять, что и зачем мы делаем, объявляя очередной сбор on-line, как мы можем и хотим его провести, затем все спланировать и убедиться в достаточности ресурсов (включая знания и умения сотрудников или партнеров), а только потом начинать действовать, учитывая все риски и имея прогноз на завершение фандрайзинговой кампании.



Кто эти люди, что здесь происходит?

Мы уже не раз озвучивали мысль, что процесс расставания с деньгами и другими ресурсами ради общественной пользы должен доставлять человеку удовольствие. Это тот редкий случай, когда мы без тени сомнения используем глагол «должен». Вот никто никому не должен, а процесс – должен. Потому что получение удовольствия от процесса формирует привязанность, укрепляет желание повторить этот опыт, получить удовольствие снова. Если человеку понравилось расставаться с ресурсами, он снова будет готов ими делиться.

Получение удовольствия чаще всего связано с праздниками, причем не всегда календарными, поэтому одним из самых популярных, но непростых способов привлечения ресурсов являются события с элементами праздника.

И тут главное не перепутать, потому что есть события, целиком посвященные сбору средств, где элемент праздника – лишь способ обеспечить хорошее настроение, и есть события, на которых сбор средств является одной из множества активностей, включенных в программу.

Вообще организации событий у нас посвящена целая книжка, она так и называется «Занимательное проектоведение. Организация событий», так что не будем повторяться и обратим внимание на специфику организации событий, цель которых – привлечение ресурсов.

Во-первых, такие события можно считать успешными, если в результате мы привлекли денег (или иных ресурсов в денежном эквиваленте) в три, а лучше в четыре раза больше, чем вложили в его организацию.

Во-вторых, такие события становятся успешными, если их участники и гости приходят с пониманием, что здесь происходит сбор средств, и с готовностью активно в этом участвовать.

В-третьих, формат события, его содержание, оформление и логистика должны всячески поддерживать желание «благодарить». Расставаться с ресурсами должно быть приятно, легко и удобно. Это значит, например, что у человека должна быть возможность как внести наличные деньги, так и сделать перечисление с карты (обеспечить такую техническую возможность – задача организаторов). Личный опыт показывает, что надежды на отсроченные платежи (участвуй сейчас – заплатишь потом) часто не

оправдываются. Наступает новый день, возникают новые обстоятельства, человек может просто забыть перечислить пожертвование или передумать. Поэтому принцип «здесь и сейчас, а лучше заранее» в отношении сбора средств на мероприятиях лучше соблюдать.

Формат события при этом может быть любой – остаются популярными ярмарки, фестивали, аукционы, благотворительные забеги, благотворительные завтраки, обеды и ужины. Принимать в них участие можно в одиночку, семьями, дружескими компаниями и трудовыми коллективами. Условия участия должны быть известны заранее и быть комфортными как для участников, так и для организаторов (в помощь нам электронные анкеты, автоматические рассылки, многопоточная регистрация перед началом, понятная навигация по пространствам, яркие атрибуты, позволяющие опознать в толпе организаторов, информационные стойки и т.д.).

Отдельный вопрос – тематика события. Особенно если мы хотим «ловить на живца», то есть стимулировать желание людей присоединиться за счет участия в событии «звезды» или другой VIP-персоны. В этом случае залог успеха – неподдельный интерес «живца», который он будет транслировать потенциальным участникам. А это возможно, только если мы предложили нужному человеку подходящее событие или, наоборот, нашли подходящую «звезду» под выбранный формат и тему.

Чтобы «звезды сошлись», придется провести большую подготовительную работу, погрузить их в проблематику, заразить небанальностью замысла, объяснить судьбоносность их роли в событии и убедить в том, что они с этой ролью справятся без труда. Потому что, согласитесь, невозможно заинтересоваться тем, о чем ты никогда не слышал, и принять участие в том, о чем ты не имеешь представления.

Несмотря на должности и статусы, в глубине души люди хотят быть живыми участниками живых событий. Увлекающегося спортом человека заинтересует благотворительный забег или веломарафон, любителя кулинарии привлечет благотворительное кулинарное шоу. Даже большие начальники могут быть донорами, мастерить скворечники с воспитанниками детского дома, играть в благотворительном спектакле и много что еще. Важно видеть в них людей, способных сочувствовать и разделять радость, как все нормальные люди. И когда они получают возможность оказаться внутри события, когда своими глазами увидят изменения, произошедшие в жизни благодаря нашему проекту, они захотят остаться с нами.

Пособие подготовили ведущие тренеры и эксперты в сфере социального проектирования Архангельской Школы общественной дипломатии и Нижегородской школы социальных аниматоров, авторы и ведущие обучающих практикумов для сотрудников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций, специалистов учреждений социальной сферы, социальных предпринимателей и социальных журналистов в регионах Северо-Запада, Поволжья, Сибири и Дальнего Востока.



Алла Балашова,
директор НРОО
«Служение-НЭКСТ»
(Нижний Новгород)



Марина Михайлова,
директор Центра социальных
технологий «Гарант»
(Архангельск)



Оформление серии,
верстка и иллюстрации
Ирина Ксендзова
(Нижний Новгород)



**«Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.»
(«Сахалин Энерджи»)
www.sakhalinenergy.ru**

Социальные программы компании:

Фонд социальных инициатив «Энергия»
www.fondenergy.ru

Корсаковское партнерство
www.korsakovsovet.ru

План содействия развитию коренных малочисленных народов
севера Сахалинской области
www.simdp.ru

Детская безопасность (Что делать в чрезвычайных ситуациях)
www.senya-spasatel.ru

Сахалинский совет по вопросам дорожной безопасности
www.sakhalinroadsafety.ru

**Пособие адресовано представителям
общественных организаций и бюджетных
учреждений, стремящимся научиться
или развить навыки разработки социальных
проектов и желающим подать заявки
на грантовые конкурсы.**



Отпечатано в Типографии Flyer-Online
(Нижний Новгород, ул.Должанская, д.37)
Тираж 1000 экземпляров.

Издано в рамках проекта «Школа менеджера социального проекта»
при финансовой поддержке компании «Сахалин Энерджи».