**6- лекция Проектный подход в фандрайзинге**

Прежде, чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для общественной деятельности, мы должны ответить на ряд вопросов, и первый из них — **зачем нам нужны эти ресурсы**?

Ответ на это вопрос подразумевает развернутый ответ:

* Какую проблему мы будем решать?
* Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?
* Что случится, если эта проблема не будет решена?
* Чего мы хотим достичь — в чем наша цель?
* Что мы будем делать — какие социальные задачи мы будем решать?
* Какие конкретные позитивные изменения в общественной жизни произойдут в результате наших действий — каковы ожидаемые результаты, их количественные и качественные характеристики?
* Кто конкретно получит пользу от нашей работы — какие люди, группы людей?
* Как мы будем это делать — какие методы и технологии мы будем использовать?
* Какие ресурсы нам для этого нужны?
* Какими ресурсами и в каком объеме располагает наша организация?
* Какие ресурсы и в каком объеме нам нужно привлечь, чтобы реализовать **проект**?
* Где мы можем получить необходимые ресурсы?
* На каких условиях мы можем их получить?
* Какие действия мы должны предпринять, чтобы получить нужные ресурсы?

Слово «проект» прозвучало в контексте не случайно. Практика показывает, что эффективность фандрайзинговых усилий напрямую зависит от соблюдения принципов проектного подхода в деятельности общественных организаций.

Преимущества проектного подхода уже ни у кого не вызывают сомнений — подтверждением тому может служить хотя бы тот факт, что во многих регионах регулярно проходят различные конкурсы и ярмарки социальных проектов, и вот уже второй год распоряжением Президента Российской Федерации именно на конкурсной основе из средств федерального бюджета оказывается поддержка некоммерческим неправительственным организациям для реализации социально значимых проектов — в 2006 году это была целевая финансовая поддержка, в 2007 году — это гранты. О специфике подобного финансирования мы будем говорить позднее, на данном же этапе важно уяснить сам принцип подхода к выделению средств — конкурс проектов. Это значит, что шансы получить средства растут пропорционально проработанности проектных компонентов.

Возможно, слушатели уже хорошо знакомы с принципами проектного подхода, тогда им не составит труда описать их. Возможно, среди слушателей есть и те, кто «собаку съел» в проектировании, и те, кто никогда не сталкивался с этим процессом в собственной практике. В любом случае, прежде, чем начать систематизированный поиск ресурсов для своей общественной деятельности и приниматься «обрабатывать» потенциальные источники, неплохо освежить наши знания в вопросе проектирования.

До сих пор не существует универсального определения социального проекта, но есть несколько весьма распространенных, отражающих отдельные аспекты этого явления.

**Проект** — не что иное, как описание конкретных действий (методов, механизмов), направленных на достижение конкретных изменений (ожидаемых результатов), конкретной ситуации (решение проблемы), причем изменений обязательно позитивных.

Проект всегда направлен на решение социальной проблемы, но не является ее абсолютным решением — это лишь один из способов изменения ситуации, «пробный шар», с большей или меньшей вероятностью способный этих позитивных изменений достичь.

**Социальный проект** — это совокупность усилий одних людей по вовлечению других людей (целевых групп) в сознательную деятельность, приводящую к улучшению качества жизни данной целевой группы или всего сообщества силами самой целевой группы (сообщества).

Социальный проект — это модель предлагаемых изменений в ближайшем социальном окружении в виде:

а) словесного описания предполагаемых действий по осуществлению указанных изменений;

б) графического изображения (чертежей, схем и т.д.);

в) числовых показателей и расчетов, необходимых для осуществления планируемых действий.

**Социальное проектирование** есть способ выражения идеи улучшения окружающей среды языком конкретных целей, задач, мер и действий по их достижению, а также описание необходимых ресурсов для практической реализации замысла и конкретных сроков воплощения описываемой цели.

Таким образом, можно сделать вывод, что проект— это особая форма организации деятельности. Она характеризуется четко сформулированным результатом, который планируется достичь в заданный срок с использованием ограниченных и заранее определенных средств и ресурсов.

Любой проект направлен на изменение определенной ситуации к лучшему, на решение определенной проблемы. Проект предполагает конкретный набор шагов, которые должны привести к желаемому изменению ситуации (процесс). Для осуществления этих шагов используются различные ресурсы (люди, оборудование, материалы, технологии, среда). Важнейшими элементами проекта являются мониторинг и оценка, которые помогают получать информацию о ходе и результатах проекта, необходимую для принятия управленческих решений.

#### Рис. 1. Модель программы

**Потребность в проекте** возникает, когда **существующая ситуация** не удовлетворяет отдельные группы населения (недоступность городской инфраструктуры для инвалидов-колясочников, ограниченные возможности воспитанников детских домов в получении высшего образования и выборе профессии и т.д.) или все сообщество (ухудшение экологической обстановки, рост преступности, распространение социальных заболеваний и т.д.). Очевидно, что ситуацию надо менять, но сразу не очевидно, как это сделать.

Поэтому содержание проекта может изменяться и совершенствоваться в ходе его реализации. При этом устранение одних проблем в ходе реализации проекта может порождать новые.

Результат реализации любого социального проекта опосредовано, раньше или позже, сказывается на всех аспектах жизни — и на качестве жизни населения, и на протекающих процессах, и на развитии социально-экономической инфраструктуры территории.

Реализация одного успешного проекта на территории обычно порождает другие проекты.

Очевидно, что проект и наша повседневная деятельность — не одно и то же. В чем же разница?

**1.** Ограниченность — проект ограничен во времени и в пространстве. Если наша общественная работа, начавшись однажды, продолжается до тех пор, пока у нас и наших единомышленников сохраняется желание и способность ее выполнять, то проект имеет установленные сроки реализации и жесткую «привязку» к местности — территория реализации проекта должна быть обозначена с самого начала, будь то двор многоквартирного дома, район города или весь город, несколько районов области или несколько субъектов Федерации. Масштабные проекты могут охватывать территорию всей страны, партнерские проекты нередко объединяют несколько стран, на территории которых организации-партнеры действуют в общих интересах.

**2.** Сформулированность — цели, задачи и методы достижения цели проекта не просто ясны его авторам и исполнителям, но «материализованы» — четко сформулированы и описаны. Из описания так же должно быть ясно, каких результатов и в какие сроки нужно ожидать, сколько и каких ресурсов необходимо для реализации проекта, кто несет ответственность за выполнение работ и т.д.

**3.** Этапность — это характеристика проекта, позволяющая контролировать ход его реализации по четко определенным этапам на основании обозначенных, измеряемых результатов каждого этапа в соответствии с установленным планом-графиком реализации проекта.

**4.** Целостность — общий смысл проекта ясен и очевиден, каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагаемому результату.

**5.** Последовательность и связность — в основе проектного подхода лежит логика построения частей, которые соотносятся и обосновывают друг друга. Цели и задачи напрямую вытекают из поставленной проблемы.

**6.** Инновационность — проектный подход предполагает использование инновацией в решении выбранной проблемы, однако вовсе не требует новых изобретений. Инновационность может заключаться в использовании известного метода/технологии применительно к иным целевым группам (например, использование «восстановительных технологий» в армии) или на иных территориях (создание ресурсных центров НКО в республиках Волго-Вятского региона по примеру Нижнего Новгорода). Здесь необходимо отметить, что любой опыт и любой метод должен быть адаптирован к местным условиям с учетом особенностей социально-экономического развития, национально-культурных традиций и т.д.

**7.** Объективность и обоснованность — доказательность того, что идея проекта, подход к решению проблемы оказались не случайным образом, а являются плодом кропотливого труда разработчиков по осмыслению проблемы, причинно-следственных связей, анализу и обобщению чужого опыта в попытках эту проблему решить и оценки собственных возможностей воздействия на ситуацию.

**8.** Эффективность — наличие критериев, по которым можно судить, насколько успешно выбранный метод/технология позволяет решать поставленные задачи, обеспечивает получение планируемых результатов и насколько полученные результаты влияют на достижение цели (содействуют решению проблемы).

**9.** Профессиональные компетенции исполнителей — подтверждение знаний и профессионального опыта участников проекта, владение технологиями, механизмами, формами и методами реализации проекта.

**10.** Жизнеспособность/Устойчивость — определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях, чем он может быть продолжен.

**12 шагов** **разработки социального проекта**

ШАГ 1. Определение обязанностей и их распределение в проектной группе.

ШАГ 2. Изучение социальной ситуации в местном сообществе в данное время.

ШАГ 3. Определение наиболее актуальных социальных проблем. Определение конкретной проблемы, на решение которой проектная группа готова направить свои усилия.

ШАГ 4. Изучение общественного мнения по выбранной проблеме.

ШАГ 5. Определение целей и задач социального проекта.

ШАГ 6. Изучение реальных возможностей своей проектной группы.

ШАГ 7. Выбор методов/технологий решения поставленных задач.

ШАГ 8. Составление плана-графика реализации проекта.

ШАГ 9. Разработка системы оценки эффективности работы над проектом.

ШАГ 10. Определение необходимых ресурсов и источников их финансирования.

ШАГ 11. Определение потенциальных партнеров, заинтересованных в реализации проекта/способных принять участие в реализации проекта

ШАГ 12. Составление бюджета проекта.

Говоря о составлении бюджета, мы говорим об ответах на те вопросы, которые уже звучали в начале разговора:

* Какие ресурсы нам для этого нужны — сколько денег, компьютеров, сколько квадратных метров, литров бензина или метров ткани, сколько специалистов и в каких областях знаний, сколько добровольцев и т.д. — в зависимости от того, в чем заключается деятельность по проекту.
* Какими ресурсами и в каком объеме располагает наша организация — есть ли у нас деньги, компьютеры, автомашины, для которой нужен бензин, специалисты, готовые вести занятия — опять-таки в зависимости от того, в чем заключается деятельность по проекту.
* Какие ресурсы и в каком объеме нам нужно привлечь, чтобы поставленные проектом задачи были выполнены, а цель проекта достигнута?
* Где мы можем получить необходимые ресурсы — каковы потенциальные источники?

Понятие проектного подхода и понимание его сути в организации фандрайзинговой деятельности общественных объединений играет в настоящее время первостепенную роль. И дело даже не в том, что знание принципов проектирования и умение ими пользоваться позволяет с наименьшими затратами достичь значительных результатов в привлечении ресурсов любого типа. Гораздо большее значение принимает проектный подход как способ организации всей деятельности общественного объединения или инициативной группы для достижения общественно важной цели. Он позволяет уяснить основные задачи, на решение которых привлекаются ресурсы, оценить эффективность предлагаемых механизмов решения задач и спрогнозировать результаты. Имея перед собой ясный план действий и возможность проанализировать «рентабельность» вложений, потенциальный источник столь необходимых ресурсов принимает соответствующее решение о том, давать общественной организации денег или нет. И в первую очередь, это касается сотрудников органов власти, принимающих решение о выделении бюджетных средств на поддержку той или иной организации, и сотрудников благотворительных организаций, принимающих решение о финансировании того или иного предложения (проектной заявки).

Говоря о методиках работы общественных объединений с органами государственной власти и местного самоуправления и взаимодействии с благотворительными организациями в плане привлечения финансовых ресурсов на обеспечение своей деятельности, мы в первую очередь имеем в виду принципы финансирования проектной деятельности или конкурсы проектов.

Сходность методов заключается в том, что оба источника ориентированы на рассмотрение структурированных проектных предложений, соответствующим образом оформленных и представленных в соответствии с принятыми процедурами. Единственное отличие, быть может, в том, что в отдельных случаях органы государственной власти могут выделить ограниченные средства на реализацию краткосрочных проектов (например, в рамках конкурса вариативных программ по организации детского отдыха в период школьных каникул) или отдельно взятых мероприятий, если они вписываются в общую концепцию городской или региональной программы («Поддержка инвалидов», «Поддержка многодетных семей», «Поддержка пожилых», празднование Дня Победы, Дня семьи, Дня матери и т.д.). Однако даже если речь идет о поддержке разового мероприятия, претендентам на бюджетные деньги необходимо прописать цели и задачи предлагаемого мероприятия, логическую взаимосвязь с действующими целевыми программами, ожидаемые количественные и качественные результаты и т.д.

Поэтому прежде, чем знакомиться со спецификой работы с бюджетными источниками и благотворительными организациями, необходимо уяснить принципы и структуру проектного подхода.