

**С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская**

# **СОЦИАЛЬНЫЙ КВЕСТ**

**Технология развития местных сообществ**

Москва  
Грифон  
2017

УДК 32:[316.7:352.075:316.334.56]

ББК 60(54+59)+66.3(2Рос)12+74.200.5

Г 62

*Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой её части любыми средствами и в какой-либо форме, в том числе в сети Интернет, запрещается без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**Голубев С.В.**

Г 62 Социальный квест. Технология развития местных сообществ / С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская. – М.: Грифон, 2017. – 72 с.

ISBN 978-5-98862-355-7

Социальный квест – комплексная программа, которая позволяет пройти путь от потребности в конструктивной социальной активности до проектов, направленных на развитие социально-культурной среды и формирование местного сообщества как субъекта позитивных изменений.

Технология социального квеста предлагается для использования ресурсными центрами НКО для работы с гражданскими активистами – потенциальными учредителями некоммерческих организаций. Также данная технология может использоваться для повышения эффективности программ социальных инвестиций частного бизнеса.

ISBN 978-5-98862-355-7

УДК 32:[316.7:352.075:316.334.56]

ББК 60(54+59)+66.3(2Рос)12+74.200.5

© С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Местные сообщества как субъект развития: международный опыт .....	8
2. Социальный квест – инструмент развития местного сообщества.....	19
2.1. Общие характеристики .....	19
2.2. Информационная кампания.....	21
2.3. Стратегические сессии.....	23
2.4. Индивидуальное сопровождение .....	39
2.5. Мониторинг.....	42
2.6. Применение технологии к работе с некоммерческими организациями .....	43
3. Социальный квест – элемент механизмов работы с местными сообществами.....	46
3.1. Банк времени.....	46
3.2. Фонды местных сообществ.....	50
3.3. Общественные центры.....	53
4. Использование социального квеста для повышения эффективности социальных программ частного бизнеса.....	56
Заключение .....	65
Приложение 1. Анкета для некоммерческих организаций для оценки вклада проекта в развитие местного сообщества.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Гражданская активность – одна из форм общественной активности, выражающейся в неравнодушном отношении к проблемам общества, способности и желании проявлять собственную гражданскую позицию, отстаивать личные и групповые интересы и права, осознание личной ответственности за благополучие государства.

Эксперты выделяют 4 формы гражданской активности<sup>1</sup>:

- а) иждивенческая активность – жалобы и прошения, направленные на то, чтобы другие (власть, бизнес и т. п.) решили проблемы жителей;
- б) протестная активность – противодействие действиям и планам властей: пикеты, митинги, коллективные жалобы, перекрытия дорог, согласованный бойкот выборов улицей, микрорайоном, протестного голосования на выборах;
- г) фиктивно-демонстративная активность – использование населения в качестве статистов для реализации рекламных или политических проектов;
- в) конструктивная активность – инициативы, попытки корректировки действий властей и предприятий для создания более благоприятных условий жизнедеятельности территории.

Как показывают исследования, гражданская активность в целом в России достаточно низкая: число занятых в секторе общественных организаций составляет 0,4% от общей численности занятых в экономике<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Аналитический отчет Всероссийского совета местного самоуправления, 2014.

<sup>2</sup> Росстат, 2015 г.

9,1% населения России участвует в решении вопросов и проблем муниципального сообщества, в том числе в решении проблем ЖКХ, благоустройстве территории, организации досуга и культурно-массовых мероприятий, охране окружающей среды, обеспечении охраны общественного порядка и обеспечения личной безопасности граждан<sup>1</sup>.

В Москве занятость в секторе общественных организаций составляет около 37 тыс. человек, что составляет около 0,5% от общей численности занятых в экономике города<sup>2</sup>. По оценкам экспертов, примерно 300 тыс. человек вовлечено в деятельность некоммерческих организаций, в том числе в качестве добровольцев.

В последнее время активно растет вовлеченность жителей города в обсуждение городских проблем через портал «Активный гражданин». На портале зарегистрировано около 1,4 млн активных граждан, было высказано мнений по вопросам проводимых голосований — более 55 млн. Данный вид гражданской активности является в большей степени иждивенческим (*«мы расскажем, как надо, а власть должна сделать»*), однако он ярко характеризует желание жителей менять ситуацию в городе. Рост числа волонтеров, в том числе из числа сотрудников крупных корпораций, рост числа социальных предпринимателей также свидетельствует о том, что в обществе наблюдается тенденция к конструктивной активности — запуску и реализации социально значимых проектов.

В 2016–2017 гг. АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций» была реализована программа «Социальный квест. Поддержка инициатив граждан по запуску социаль-

---

<sup>1</sup> Аналитический отчет Всероссийского совета местного самоуправления, 2014.

<sup>2</sup> Мосгорстат, 2015 г.

ных проектов»<sup>1</sup>. Социальный квест – комплексная программа, которая позволяет участникам пройти путь от потребности в конструктивной социальной активности до запущенных проектов, направленных на развитие социально-культурной среды и формирование местного сообщества как субъекта позитивных изменений. Программа реализовывалась по трем направлениям: «Мой двор» (проекты по развитию сообщества на уровне двора), «Моя семья» (проекты в интересах семей с детьми), «Мой город» (общегородские проекты). Партнерами программы выступили АНО Центр интеллектуальной культуры и спорта «КАИССА», РОБФ «Таганский детский фонд», Форум «Живые города», которые стали площадками для апробации технологии по выбранным направлениям программы.

Как показала практика, технология социальных квестов наиболее эффективна при работе с локальными (географически ограниченными) местными сообществами в спальных районах города, где жители заинтересованы в создании комфортной среды своего проживания. В данном случае квест – не только механизм поддержки инициатив отдельных граждан, но и инструмент формирования местного сообщества, поскольку он повышает интенсивность коммуникации между жителями района, объединяет людей в рамках достижения социально значимых целей.

В этой ситуации социальный квест может запускаться как самостоятельная программа по формированию и развитию местного сообщества или рассматриваться в качестве дополнительного элемента к используемым инструментам, таким как фонды местных сообществ, банки времени, общественные центры и т. п.

---

<sup>1</sup> Программа «Социальный квест» реализована на средства субсидии из бюджета города Москвы, полученной по итогам проводимого Комитетом общественных связей Конкурса для социально ориентированных некоммерческих организаций в 2016 году.

Технология социального квеста предлагается для использования ресурсными центрами НКО для работы с гражданскими активистами – потенциальными учредителями некоммерческих организаций, а также иными инфраструктурными организациями – общественными центрами районов, коворкингами, фондами местных сообществ. Также данная технология может быть включена в грантовые конкурсы социально значимых проектов, проводимых крупным и средним бизнесом, для повышения качества подаваемых на конкурс проектов.

# 1. МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА КАК СУБЪЕКТ РАЗВИТИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Ключевым в проектах по развитию территорий и повышению качества жизни населения является вопрос о субъекте изменений. В международной практике применяются два основных подхода к программам развития территорий, в том числе с низким уровнем жизни, характеризующихся демографическими, экономическими и социальными проблемами. Первый – решение социальных проблем, второй – мобилизация ресурсов территории. Данные подходы различаются по определению субъектов преобразований и, как следствие, устойчивостью достигнутых позитивных изменений в социальной сфере.

## Решение социальных проблем

В рамках данного подхода основной акцент сделан на социальных проблемах территории. В данном случае с привлечением внешних экспертов формируется карта проблем, разрабатываются программы по преодолению выявленных негативных тенденций в социальной сфере. Исполнителями по данным программам являются органы власти, некоммерческие организации, поставщики социальных услуг (государственные или частные).

По мнению экспертов, основными недостатками данного подхода являются следующие<sup>1</sup>:

- данный подход не позволяет запустить процессы саморазвития местного сообщества, предлагая только фрагментарные решения отдельных проблем;

---

<sup>1</sup> John P. Kretzmann, John L. McKnight “Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community’s Assets”, Evanston, IL: Institute for Policy Research (1993).



- финансовые средства направляются на поддержку организаций – поставщиков услуг, что не всегда эффективно и результативно;
- предоставление финансирования на решение проблем негативно влияет на развитие лидерства в сообществах. Эффективное лидерство – это привлечение ресурсов. В данном случае задача лидеров – не привлекать ресурсы, а красочно рассказывать о существующих проблемах;
- привнесение в сообщества решений извне вместе со значительным финансированием формирует у местных жителей мнение, что помощь может быть только внешней. Это разрушает межличностные связи в обществе, которые обычно строятся на взаимной поддержке и совместных усилиях по решению общих задач. В результате местное сообщество начинает возлагать большие надежды на внешних экспертов, социальных работников, финансовые институты и т. п.;
- программы по решению проблем не обеспечивают развитие сообщества, позволяя в краткосрочной перспективе зафиксировать текущий статус ситуации и предотвратить углубление и распространение социальных проблем.

Как видно из приведенного выше описания, объектом изменений в данном случае являются структуры, внешние по отношению к местному сообществу: эксперты, органы власти, некоммерческие организации, институты развития, поставщики услуг. Население территории является получателем поддержки, а не агентом развития.

Данный подход не только не обеспечивает формирование и развитие местного сообщества, но и разрушает межличностные связи, переориентируя всю систему коммуникаций местных жителей на внешние источники помощи. В местном сообществе преобладают иждивенческие настроения (*«нам все должны помогать, потому что мы живем в депрес-*

сивном сообществе»), формируется уверенность в том, что любые изменения могут прийти исключительно извне, появляется нежелание самостоятельно менять свою жизнь и жизнь сообщества в целом. При данном подходе не решаются задачи мобилизации социального капитала территории, не запускаются механизмы саморазвития сообщества.

В результате значительные инвестиции (государственные и благотворительные средства) не обеспечивают устойчивых позитивных изменений социально-экономической ситуации, а только закрепляют текущий статус.

### Мобилизация ресурсов территории

Альтернативный подход рассматривает местное сообщество в качестве агента развития. По мнению экспертов<sup>1</sup>, развитие возможно только при мобилизации собственных ресурсов территорий, прежде всего – знаний и умений местных жителей, возможностей коммерческих и некоммерческих организаций. Это не значит, что местным сообществам не нужна внешняя помощь, это значит, что внешняя помощь должна направляться на поддержку инициатив людей и организаций, активно инвестирующих в собственное развитие и развитие своего сообщества.

Соответственно, в рамках данного подхода первостепенное значение имеет не карта проблем территории, а карта ресурсов и возможностей местного сообщества. Эта карта включает данные о ресурсах жителей, местных неформальных групп и ассоциаций и формальных институтов (бизнеса, учреждений социальной сферы, университетов).

– карта ресурсов жителей

Этот инструмент формируется по результатам опроса жителей: их профессиональных навыков и опыта, хобби, талантов и возможностей, желаний и стремлений.

---

<sup>1</sup> Jane Foot and Trevor Hopkins, A Glass Half Full: How an asset approach can improve community health and well-being, IDEa, 2010.

Основной предпосылкой данного подхода является то, что любой человек вне зависимости от уровня дохода, возраста или текущего образа жизни обладает талантами и возможностями, которые могут стать основой для его личного развития и развития сообщества.

При формировании карты особое внимание уделяется ресурсам социальных групп, которые традиционно исключены из системы социальных связей внутри сообщества, например, инвалидов, людей старшего возраста, молодежи, социально незащищенных. Это необходимо, поскольку эти социальные группы, с одной стороны, нередко являются причинами социальной нестабильности территории, с другой стороны, именно их личные ресурсы в большинстве случаев не включены в ее развитие.

Формирование карты может быть не только инструментом для разработки проектов в интересах местных сообществ, но и выполнять роль механизма для развития сообществ, включение в него маргинальных социальных групп, в случае, если для ее формирования привлекаются представители целевых аудиторий, на развитие которых направлен разрабатываемый проект.

---

*Центр молодежного развития и исследований Академии развития образования (The Center for Youth Development and Policy Research, Academy for Educational Development, США<sup>1</sup>) в рамках своих программ по проблемам молодежи использовал карту ресурсов жителей не просто как инструмент*

---

<sup>1</sup> Академия развития образования (Academy for Educational Development) – некоммерческая организация, деятельность которой концентрировалась на программах в области образования, здравоохранения и экономического развития. Академия провела более 250 программ в США и в 150 странах мира. Была реорганизована в 2011 году путем объединения с другой организацией – Family Health International, которая стала преемником всех программ Академии.

*структурирования информации о местном сообществе, но и как механизм поддержки молодежи. Для проведения опроса жителей были привлечены подростки из малообеспеченных семей. Участие в опросе стало способом зарабатывания денег, а также возможностью получить информацию о ресурсах сообщества. В рамках опроса они узнали об имеющихся возможностях для молодежи: формальные сервисы, доступные места для отдыха, возможности для трудоустройства, взрослые, готовые обучать молодежь полезным знаниям и навыкам<sup>1</sup>.*

---

— карта ресурсов неформальных сообществ

В данном случае под неформальными сообществами понимаются группы по интересам: культурные, спортивные, сообщества родителей с детьми и др. Традиционно значение данных групп для развития территорий недооценивается, хотя именно внутри таких групп наблюдаются наиболее активные социальные связи, а увеличение охвата населения деятельностью таких сообществ может стать значимым ресурсом развития территории.

— карта ресурсов формальных институтов

К формальным институтам относятся организации частного бизнеса, школы, библиотеки, парки, полиция, пожарные, некоммерческие организации и многие другие.

При формировании карты ресурсов формальных институтов анализируется их деятельность (основные продукты и услуги, накопленные знания и компетенции, партнерства с другими организациями сообщества, материальная база, университеты), а также социальная миссия и готовность руководителей участвовать в социальном развитии территории.

---

<sup>1</sup> Michigan State University, Best Practice Briefs, 4, 1998–1999.

Анализ ресурсов формальных институтов считается более простой задачей, чем создание карт ресурсов жителей и их ассоциаций. Однако сложности в работе с данным сегментом возникают на этапе их вовлечения в социальное развитие сообщества. Формальные организации крайне консервативны, закрыты для внешних сообществ, их деятельность ограничена рамками определенных уставными документами полномочий. Для того чтобы вовлечь их в проекты развития, необходимо показать их владельцам и руководителям, какие преимущества они получают от активного участия в проектах развития территории, влияние данных проектов на динамику роста самих компаний и достижения ими ключевых показателей деятельности.

---

*Традиционно учреждения высшего профессионального образования работают с ограниченной целевой аудиторией: студентами и преподавателями. Первые – источник финансирования деятельности университета, вторые – гарантия качественного предоставления университетом услуг и, соответственно, основа его маркетинговой стратегии по привлечению студентов.*

*В последние десятилетия во всем мире изменился подход к организации работы университетов, появилась модель социально-предпринимательского университета<sup>1</sup> – университета, который не просто оказывает услуги по высшему образованию, но и является центром социального развития территории, предоставляя свои ресурсы социальным предпринимателям и местному сообществу. Основными характеристиками такого университета являются:*

*– предпринимательский инкубатор, через который проходит большинство студентов и преподавателей;*

---

<sup>1</sup> Голубев С.В., Светенко Т.В., Новикова Т.Г., Университет как социально ответственный партнер территории, 2011.

- дружелюбный интерфейс, с помощью которого вуз организует свою коммуникацию с внешним окружением;
- открытая социальная инфраструктура, которая позволяет реализовывать предпринимательские инициативы студентов и преподавателей.

*Кроме того, университет активно предоставляет свои материальные ресурсы местному сообществу:*

- размещает закупки для собственных нужд среди местного бизнеса;
- предоставляет доступ жителям к своим площадкам для проведения мероприятий, занятий спортом, танцами и другим активностями;
- обеспечивает информационную поддержку местным инициативам;
- оказывает методическую помощь местному бизнесу и НКО в рамках студенческих стажировок.

*Вышеописанная деятельность не является только расходной статьёй университета, она обеспечивает популярность университета в местном сообществе, что приводит к увеличению числа абитуриентов и, соответственно, возможности набирать лучших. Кроме того, тесное сотрудничество с местным сообществом может стать источником финансовых ресурсов на развитие университета, например, в рамках создания и развития эндаумент-фонда.*

---

---

Жители, клубы по интересам и формальные институты — основные категории, которые владеют подавляющим большинством ресурсов сообщества. Соответственно, в рамках программ и проектов развития необходимо инвентаризировать и мобилизовать именно эти группы. Однако на территории есть и физическая инфраструктура — земля, здания, инфраструктура, которая также может быть использована в проектах развития.

---

*Современный образ жизни финского города Тампере во многом определен закрытием хлопкопрядильной фабрики, являвшейся градообразующим предприятием города в XIX — начале XX веков. Опустевшие производственные площадки постепенно оккупировали художники, музыканты и представители других творческих профессий.*

*Местные власти решили использовать популярность фабрики среди креативной молодежи как ресурс своего развития. Сначала они просто не мешали креативному кластеру развиваться, позднее создали для него новые площадки, а фабрика была переоборудована в современный СПА-отель.*

*Сейчас город известен как «театральная столица Финляндии», поскольку здесь проводится международный театральный фестиваль, а бурную культурную жизнь в течение всего года обеспечивает местная филармония и многочисленные музыкальные коллективы.*

*Таким образом, заброшенные площади фабрики стали ресурсом для развития нового городского сообщества — креативного класса, формирования новых сфер экономики и культурной сферы.*

---

После формирования карт ресурсов территории запускается работа по разработке проектов развития. В данном случае проекты — новые комбинации имеющихся ресурсов или новые организационные решения. Это не означает, что при данном подходе полностью отсутствует потребность во внешнем финансировании. Это означает, что внешняя поддержка не является единственным ресурсом развития, больший акцент делается на использовании ресурсов самого сообщества. Внешняя поддержка становится триггером для запуска процессов саморазвития.

Таким образом, мобилизация ресурсов территории строится на следующих принципах:

- проекты развития направлены на развитие собственных ресурсов сообщества;
- первостепенными задачами проектов развития является укрепление социальных связей внутри сообщества (между жителями, между организациями, между жителями и организациями).

Поскольку в рамках данного подхода проекты строятся на инициативах и ресурсах местного сообщества, они являются устойчивыми: выход из проектов внешних по отношению к сообществу организаций не влияет на развитие проектов. В результате использование данного подхода позволяет обеспечить долгосрочные позитивные изменения на территории. Эти изменения являются следствием не только проектной деятельности, но и результатом формирования прочных социальных связей — сообщество формируется и сплачивается вокруг позитивной деятельности по развитию места своего проживания.

---

*Одним из примеров использования описанного подхода является проект, реализованный в Чикаго, США<sup>1</sup>. Инициатором проекта стал Информационный центр Чикаго (Chicago's Metro Chicago Information Center), который в 1997 году выявил низкий по сравнению с другими территориями уровень использования и владения компьютерами среди населения города. Основная причина — более 40% жителей из низкодоходных слоев населения не используют компьютер.*

*Для приобщения жителей к использованию компьютеров первоначально рассматривалось три варианта:*

- создание внутренних компьютерных сетей для местных сообществ;

---

<sup>1</sup> Nicol E. Turner, Randal D. Pinkett, An Asset-Based Approach to Community Building and Community Technology // Northwestern University, 2002.



- создание компьютерного центра;
- генерация контента, интересного для жителей местных сообществ.

Для принятия решения по параметрам проекта были сформированы карты ресурсов наиболее депрессивных местных сообществ. Основными выводами из анализа карты ресурсов жителей стали следующие:

- значительная часть населения изучаемых микрорайонов обладает компетенциями и навыками для проведения обучающих мероприятий по различным направлениям: бухгалтерия, делопроизводство, логистика, кадровый учет, закупки и т. п., часть из этих людей готовы проводить курсы и мастер-классы по своей специальности;
- 10% населения заинтересовано в приобретении компетенций в сфере строительства или готовы начать работать в области социальных сервисов, бухгалтерии, кадровом администрировании.

Соответственно, проект по увеличению числа пользователей компьютеров должен учитывать желания и возможности жителей по повышению квалификации и поиску более высокооплачиваемой работы. Карта ресурсов организаций позволила сформировать базу данных доступных площадок для запуска обучающих курсов, а также определить потребности местного бизнеса в кадрах.

В результате был создан компьютерный центр микрорайона, на компьютерах которого были размещены данные из карты ресурсов организаций, а также был создан сервис, который позволял жителям подавать онлайн заявки на участие в программах, на бронь площадок для своих мероприятий, резюме на открытые вакансии.

Реализация проекта повысила число пользователей компьютеров в данном микрорайоне (что было основной задачей организации-инициатора), а также запустило процессы саморазвития сообщества — выстраивание конструктив-

*ного взаимодействия между жителями микрорайона и организациями (бизнесом, школами, организациями социальной сферы, волонтерскими центрами и т. п.), появления новых инициатив по запуску обучающих курсов, волонтерских программ и т. п.*

---

---

## 2. СОЦИАЛЬНЫЙ КВЕСТ – ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА

### 2.1. Общие характеристики

Социальный квест – технология работы с социально активными гражданами, обеспечивающая разработку и запуск социальных проектов, направленных на развитие местных сообществ.

В основе социального квеста лежит технология акселерации социальных и социально-предпринимательских проектов<sup>1</sup>. Основными элементами технологии являются:

- стратегические сессии – однодневные тренинги – семинары для всех участников квеста, в рамках которого происходит разработка и обсуждение параметров их проектов, а также публичная презентация с целью привлечения в проекты партнеров и участников;
- индивидуальное сопровождение – индивидуальные консультации, в рамках которых обсуждается ход реализации работ по запуску проектов.

Продолжительность программы при работе с социально активными гражданами – до 2–2,5 месяцев.

Социальный квест включает 4 стратегических сессии со средней периодичностью один раз в две недели:

---

<sup>1</sup> Подробно технология акселерации описана: С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская, О.Ю. Пешкова, Инкубатор социально ориентированных некоммерческих организаций. Методические рекомендации по запуску программы на базе ресурсных центров СО НКО и Центров инноваций социальной сферы, М.: Грифон, 2016.

- «Вдохновись»: встречи с лидерами успешных социальных проектов и социальными предпринимателями, которые рассказывают истории развития своего проекта от идеи до текущей стадии реализации, о своих эмоциях при занятии социально значимой деятельностью. Цель встреч – вдохновить участников на дальнейшие шаги. Также в рамках сессии происходит знакомство с технологией картирования территории, необходимой для разработки проектных идей участников;
- «Узнай»: тренинг-семинар по основам социального проектирования и привлечения в проекты ресурсов. Цель тренинга – дать базовые знания, обсудить проектные идеи участников, разработать их планы по проверке гипотез о востребованности их проектов среди целевой группы;
- «Попробуй»: тренинг по краш-тесту идей участников программы, в рамках которого участники защищают свои проектные идеи в группе единомышленников. Цель – максимально усилить проектную идею, обсудив различные аспекты ее реализации;
- «Презентуй»: презентация проектов перед целевой аудиторией, потенциальными партнерами, экспертами. Цель – налаживание партнерских отношений, вовлечение в проект участников.

Эффективность технологии зависит от регулярности проведения программы. Рекомендуется сделать социальный квест постоянно действующей площадкой для жителей конкретных территорий, на которой они могут обсуждать свои идеи по проектам городских изменений. Периодичность проведения – не менее трех раз в год. Число участников каждого цикла программы – 10–15 человек.

## 2.2. Информационная кампания

Технология социального квеста обеспечивает развитие местных сообществ – усиление межличностных коммуникаций между жителями географически ограниченных территорий – микрорайонов в крупных городах, малых городов, сельских населенных пунктах – при реализации небольших проектов, инициированных жителями. Продолжительность и формат информационной кампании зависит от наличия на территории сформированного сообщества.

Предпочтительным вариантом для запуска программы «Социальный квест» является выбор территории, где есть сформированное сообщество – группа людей, равнодушных к месту своего проживания и готовых инвестировать свое личное время в его развитие.

Такие группы, как правило, формируются вокруг некоммерческих организаций, активно работающих с местными жителями, досуговых центров, иногда вокруг органов местного самоуправления (если органы местного самоуправления активно взаимодействуют с жителями территории). Также такими сообществами могут быть клубы местных предпринимателей – сообщества предпринимателей – владельцев малого бизнеса, основными потребителями которого являются жители микрорайона.

При наличии сформированных сообществ информационная кампания на запуске строится в форме взаимодействия с лидерами сообщества, которые привлекают на мероприятия квеста своих единомышленников. В этом случае продолжительность информационной кампании может быть не более двух недель. При повторении программы на площадке основным каналом коммуникации станет так называемый «сарафанный маркетинг» – участники предыдущих выпусков будут делиться с друзья-

ми и соседями своими впечатлениями от участия в программе.

---

*Информационная кампания социального квеста в районе Отрадное (Москва) опиралась на систему взаимодействия организатора квеста – Центра интеллектуальной культуры и спорта «Каисса» с формальными и неформальными сообществами жителей района.*

*Во-первых, наборная кампания проводилась через родительское сообщество, сформированное вокруг Центра, в которое входит также руководитель совета семей района Отрадное. При этом приглашение направлялось не по всему списку участников сообщества, а только семьям, потенциально заинтересованным в программе.*

*Во-вторых, через районную управу было направлено приглашение всем общественным советникам района<sup>1</sup> – социально активным гражданам, принимающим добровольное участие в осуществлении общественного контроля, создании благоприятной среды проживания, повышении качества взаимодействия органов исполнительной власти города с населением.*

*В результате из трех направлений социального квеста в Москве в 2017 году наборная кампания по теме «Мой двор» стала наиболее эффективной: обеспечила участие в квесте целевой аудитории программы в наиболее краткие сроки с наименьшими издержками на проведение.*

---

При отсутствии сформированного сообщества перед запуском программы необходимо провести картирование территории – оценить потенциал формирования сообщества путем проведения опроса местных жителей об их от-

---

<sup>1</sup> Деятельность общественных советников регламентируется Положением о содействии развитию форм общественного контроля за деятельностью органов исполнительной власти города Москвы (утверждено постановлением Правительства Москвы от 24 декабря 2013 г. № 894-ПП).

ношении к своему микрорайону, готовности инвестировать свое время и силы в его развитие, их участие в формальных и неформальных клубах на территории микрорайона.

Информационная кампания в данном случае будет строиться на персональном взаимодействии с людьми, которые в рамках опроса высказали готовность организовывать и участвовать в инициативах для местных жителей, поделились своими мечтами или планами по изменению своего подъезда, двора, улицы. Продолжительность подготовительной работы к первому запуску может составить 2–3 месяца. Последующие циклы программы, как и в предыдущем случае, будут использовать сарафанный маркетинг как основной канал коммуникации.

### 2.3. Стратегические сессии

Как уже отмечалось в п. 2.1. настоящего издания, в рамках квеста проводятся 4 стратегические сессии, которые позволяют участникам познакомиться с яркими примерами социальных и социально-предпринимательских проектов, узнать о технологиях поиска проектных идей и социальном проектировании, а также презентовать разработанные проекты потенциальным партнерам и участникам.

#### «Вдохновись!»

Первая стратегическая сессия социального квеста. Основу сессии составляют вдохновляющие лекции приглашенных спикеров – социальных предпринимателей или лидеров социальных проектов, руководителей некоммерческих организаций, которые рассказывают о начале своей деятельности, текущих проектах и идеях новых инициатив.

Для эффективной организации первой сессии важен правильный подбор проектов и спикеров. Основными требованиями должны быть:

**В части проектов:**

- локальный характер проекта на запуске – проект начинался как частная инициатива проектной команды, локализованная на конкретной территории, с минимальными инвестициями;
- наличие достижений проекта – к моменту презентации проект должен демонстрировать наличие значимых результатов.

**В части спикера:**

- увлеченность собственной деятельностью;
- готовность открыто отвечать на вопросы участников как об успехах проекта, так и о сложностях и неудачах, которые возникали в процессе его запуска и развития;
- умение структурировано рассказывать о проекте.

---

*Примерами проектов, которые могут быть представлены на первой стратегической сессии, являются, в частности, клуб исторической реконструкции «Русская крепость» Геннадия Саблина и общественное движение уличного фитнеса «WorkOut» Антона Кучумова.*

*Клуб исторической реконструкции «Русская крепость» открыт в районе Москвы Южное Бутово, характеризующемся неблагоприятной социальной обстановкой. В этой ситуации он стал для подростков альтернативной молодежным преступным группам. Клуб вовлекает подростков из социально неблагополучных семей, социализирует, учит быть частью команды, а также дает возможность заработка – клуб проводит платные мероприятия для жителей районов Москвы и других регионов России, работа на которых членам клуба оплачивается. Клуб активно работает с сообществом родителей и с детьми своего района – проводит досуговые мероприятия и показательные выступления клуба. Это, с одной стороны, разнообразие досуга для жителей, с другой – часть маркетинговой стратегии клуба, привлечение новых*



участников, получение заказов на сувенирную продукцию и обмундирование.

**WorkOut** – любительский вид спорта, который включает выполнение упражнений на уличных спортплощадках, а именно: на турниках, брусьях, шведских стенках, рукоходах и прочих конструкциях. Инициатором движения воркаута в России стал Антон Кучумов. Первоначально воркаут насчитывал нескольких единомышленников в Москве, постепенно круг участников существенно расширился, сделав воркаут общероссийским движением. Задачи движения – не только вовлечь в занятия уличным фитнесом новых участников, но и развивать инфраструктуру – специализированные спортивные площадки, проводить обучение (100 дней воркаута – бесплатная образовательная онлайн-программа), развивать специализированные магазины спортивной одежды для воркаута и т. п.

Помимо вдохновляющих лекций о ярких социальных проектах, на первой стратегической сессии рекомендуется познакомить участников с графиком проведения программы «Социальный квест» и технологией картирования территории, результаты которой станут основой для разработки ими собственных проектов.

Технология картирования территории включает несколько этапов:

- 1) анализ собственных ресурсов инициатора проекта;
- 2) анализ ресурсов жителей;
- 3) анализ ресурсов неформальных сообществ;
- 4) анализ ресурсов формальных организаций;
- 5) анализ физических активов территории.

#### Анализ собственных ресурсов инициатора

В рамках данного анализа инициатор проекта должен ответить себе на два вопроса: «Что я хочу делать?» и «Что я

могу делать?». Ответ на первый вопрос позволит сформулировать различные идеи проектов, ответ на второй – сделать выбор наиболее реализуемой идеи и начать действовать.

При анализе собственных ресурсов нужно учитывать:

- образование и профессиональные навыки;
- опыт общественной деятельности;
- хобби и увлечения;
- опыт предпринимательской деятельности (при наличии).

Анализ собственных ресурсов позволяет из многообразия креативных идей выбрать те, что можно реализовать с минимальным запросом на внешние ресурсы в максимально короткие сроки с наибольшей вероятностью успеха.

#### Анализ ресурсов жителей

В рамках данного анализа нужно провести опрос жителей – потенциальных участников и благополучателей разрабатываемого проекта. В случае проектов, инициированных гражданами, речь не идет о формализованном масштабном социологическом исследовании. В данном случае это разговоры с соседями, друзьями, родителями детей на детской площадке. В рамках этого опроса важно:

- оценить востребованность проекта;
- найти единомышленников – потенциальных партнеров и участников проекта и оценить возможность привлечения их ресурсов (знаний, опыта, увлечений);
- оценить риски реализации проекта – наличие людей или организаций, которые могут препятствовать реализации проекта.

---

*Запуск проекта без формирования карты ресурсов жителей может привести к отсутствию интереса к проекту*

со стороны потенциальной целевой аудитории, поскольку проект не учитывает ее интересы, либо потому что целевой аудитории среди жителей микрорайона просто нет.

Примером такой ситуации может служить идея о создании в районе Отрадное Москвы клуба для отцов-одиночек. Анализ ресурсов жителей в рамках программы «Социальный квест» при проработке идеи показал, что целевая аудитория проекта в данном районе отсутствует – в районе нет отцов-одиночек. В результате дальнейшая проработка проекта стала неактуальной.

Другим примером, который показывает значимость проведения опросов среди жителей, может быть пример психологической службы для детей, которую планировалось создать в Омске.

Первоначально планировалось организовывать работу психологов с детьми непосредственно во дворах домов, где они вместе с мамами гуляют на детских площадках. Проект казался вполне реалистичным: есть дети, которые в большинстве своем нуждаются в помощи психолога, есть мамы, готовые направить детей на встречу с психологом, есть площадки для занятий – прогулочные веранды, которые защищают от дождя.

Однако неучтенным риском стало мнение бабушек, привыкших проводить время во дворах. Им не нравились групповые занятия с детьми, которые стали точкой притяжения во двор новых детей и повышения уровня шума и гама, нарушающих их спокойное времяпрепровождение. Активное противодействие пенсионерок проекту сделало его реализацию невозможной.

Проект пришлось изменить: перенести встречи с психологом из дворов в дома. В результате родилась идея мобильной психологической службы, которая оказывает помощь на дому детям-инвалидам.

### Анализ ресурсов неформальных сообществ

Помимо отдельных граждан и их семей на любой территории присутствует определенное число неформальных сообществ жителей. Это различные сообщества по интересам – сообщество мам с детьми, сообщество собаководов, сообщество любителей шахмат, которые собираются по выходным в парке, сообщество велосипедистов и т. п.

Эти сообщества могут стать реальной движущей силой предлагаемых автором проекта изменений, в случае, если эти изменения будут соответствовать целям и задачам сообщества. Кроме того, сообщества могут стать основой маркетинговой кампании проекта, обеспечивая его продвижение среди своих членов.

---

*Велосипедисты Одессы стали значимой силой, меняющей облик города. Благодаря широкому развитию движения в Одессе появились первые велокафе – киоски и высокие столики, которые позволяют купить и выпить кофе, не слезая с велосипеда.*

*Также велосипедисты создали собственный патруль, который сообщает местным органам власти обо всех нарушениях правил парковки автомобилистами, борясь за широкие тротуары для пешеходов и велосипедистов.*

---

### Анализ ресурсов формальных организаций

К формальным организациям относятся в данном случае все организации, имеющие официальную регистрацию, в том числе социально ориентированные НКО, кафе и магазины, школы и детские сады, библиотеки, коворкинги, парки, а также органы государственной власти и местного самоуправления.

Данные организации могут стать источником различных ресурсов, необходимых для реализации проекта, в том числе финансовых, человеческих, административных, имущественных и т. п.

Традиционно финансовые ресурсы на реализацию социально значимых проектов привлекаются в форме грантов и пожертвований, по договорам на оказание рекламных услуг, по договорам на оказание услуг/продажу товаров. Однако большинство этих способов доступно только для официально зарегистрированных организаций. Поэтому в случае проектов, реализуемых силами гражданских активистов, в большей степени стоит рассчитывать на материальную поддержку, помещения, транспорт и человеческие ресурсы.

---

*Примерами конкурсов, предусматривающих выделение финансирования на поддержку проектов, реализуемых отдельными гражданами или проектными командами без оформления юридического лица, являются следующие.*

*В Москве из регионального бюджета ежегодно предоставляется премия за реализованные проекты в области охраны окружающей среды<sup>1</sup>. Получателями премий могут быть физические лица или творческие коллективы (группы физических лиц численностью до 10 человек). В качестве направлений конкурса определены следующие:*

- использование экологически чистых и энергосберегающих технологий;*
  - экологическое образование и просвещение;*
  - развитие общественных экологических объединений.*
- Проекты оцениваются на основе следующих критериев:*
- наличие инновационных подходов в работе (проекте), ее актуальность и новизна;*
  - вклад работы (проекта) в охрану окружающей среды;*
  - социальный эффект, полученный от реализации работы (проекта).*

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства Москвы от 08.04.2003 № 244-ПП «Об установлении премий Правительства Москвы в области охраны окружающей среды».

*Для проектов в номинации «Использование экологически чистых и энергосберегающих технологий» вводится дополнительный критерий: энергетическая и экологическая эффективность, полученная от реализации работы (проекта).*

*Из коммерческих организаций конкурс социальных проектов, участниками которого наравне с организациями могут быть и физические лица, проводит, в частности, Компания «Металлоинвест» в регионах своего присутствия. При этом для физических лиц изменен порядок предоставления финансовой поддержки. Если организациям предоставляются средства в форме грантов, то в интересах физических лиц осуществляются закупки по согласованной конкурсной комиссией смете проекта.*

---

Особое внимание при формировании карты ресурсов формальных организаций нужно уделить миссии организаций и особенностям их деятельности. Понимание интересов ресурсоемких организаций важно при проведении переговоров с целью вовлечения их в проект. Организации будут помогать проекту только в случае, если он соответствует их собственным приоритетам в сфере благотворительной политики или решает задачи по развитию основной деятельности.

---

*Проект Handmade Charity – большое сообщество волонтеров, которое на регулярной основе проводит бесплатные кулинарные мастер-классы для детей с ограниченными возможностями. Мероприятия проводятся на площадках кафе и ресторанов Москвы, в том числе «Хлеб Насущный», «Латук», Honest, Zupperia, кошерная «Шоколадница» и «Пекарня Мишеля». Мастер-классы проводят шеф-повара кафе и ресторанов, рестораны также организуют чаепитие для родителей участников. В данном случае для кафе и ресторанов участие в проекте – это социально ответственная деятель-*

*ность, возможность внести вклад в развитие красивого и полезного проекта*<sup>1</sup>.

---

Иной подход у семейных кафе Андерсон, которые стали площадками для формирования обширного родительского сообщества города, предлагая мастер-классы и встречи со специалистами для взрослых, а также детские праздники, показ мультфильмов и креативные мастерские для детей. В данном случае встречи и мастер-классы – это не дополнительная нагрузка на бизнес кафе, а ключевой элемент маркетинговой стратегии<sup>2</sup>.

### Анализ физических ресурсов территории

Под физическими ресурсами территории понимаются, в частности, городские скверы, площади, детские площадки, дворы жилых домов и другие объекты, которые могут стать, с одной стороны, площадками для проведения мероприятий проектов, а с другой стороны, объектами преобразований, работа по изменению которых станет основой для формирования местного сообщества, инструментом для повышения вовлеченности горожан в развитие места своего проживания.

---

*В городе Губкине в 2014–2015 гг. в рамках программы «Школа полезного действия Металлоинвеста» школьники сконцентрировали внимание на пустующих спортивных «коробках», которые в советские годы на зимний период заливались под катки. Ребята решили возродить традицию города – катание на коньках на открытых площадках. В результате родился социальный проект «Лед под открытым*

<sup>1</sup> По материалам статьи «Как делать праздники для детей с особенностями развития» (<http://www.the-village.ru/village/people/experience/142495-handmade-charity>).

<sup>2</sup> По материалам сайта <http://cafe-anderson.ru>

небом». Школьники на регулярной основе расчищали площадки от снега и организовывали мастер-классы и веселые конкурсы, управляющие компании окрестных домов заливали лед, городская администрация помогла организовать прокат коньков, местные бизнесмены создали выездные точки продажи еды для участников массового катания. В результате в жилых районах города практически еженедельно в течение зимы проводились праздничные и яркие события, приглашающие людей выйти из дома, оторваться от телевизора и провести время в кругу семьи и друзей.

В Москве в рамках социального квеста ресурсом проекта по объединению местного сообщества инициаторы выбрали неблагоустроенные площадки внутри дворов, решив сделать из них красивые клумбы. В проекте приняли участие жители дворов, которые выбирали рассаду, обсуждали дизайн клумб, занимались посадками; районная управа, которая обеспечила проект землей. Управляющие компании взяли на себя ответственность по уходу за вновь созданными арт-объектами.

В международной практике<sup>1</sup> источником вдохновения для местных сообществ нередко становятся пустыри. В Берлине, Брюсселе и других европейских городах распространена практика по строительству на месте пустырей детских ферм. На фермах животные живут в просторных вольерах, а родителям дети покупают абонементы, чтобы можно было приходиться и ухаживать за животными.

В Лондоне на месте пустыря общественная организация *Wayward Plants* разбила аптекарский огород *Urban Physic Garden*. Огород создавался как общественный центр для представителей местного сообщества, здесь жители могут собираться вместе, чтобы исследовать роль растений в области науки, здоровья, благополучия и окружающей среды. Аналогичные проекты реализованы и в других городах мира.

<sup>1</sup> Примеры международной практики взяты из статьи И. Варламова «Что делать на месте пустырей» (<http://varlamov.ru/1515316.html>).



*Большую известность получил, например, сад принцесс в Берлине, где в картонных коробках растут цветы, овощи и фрукты. В саду открыты кафе. Картонные коробки используются для того, чтобы в любой момент, когда город решит застраивать площадку, перенести сад на новое место.*

---

Формирование карт ресурсов и выбор проектной идеи должны стать заданием всем участникам социального квеста на период между стратегическими сессиями. В результате ко второй стратегической сессии квеста они должны прийти со сформированной проектной идеей, перечнем потенциальных стейкхолдеров и источников привлечения ресурсов.

Таким образом, программа первой стратегической сессии социального квеста включает:

- вдохновляющие лекции лидеров социальных проектов или социально-предпринимательских проектов;
- презентацию программы «Социальный квест», которая рассказывает обо всех мероприятиях программы, а также взаимных обязательствах организаторов квеста и участников;
- изучение технологии картирования территории;
- индивидуальную работу участников по разработке плана-графика работы по картированию территории на период до второй стратегической сессии.

### «Узнай!»

Вторая сессия социального квеста – это знакомство с основами социального проектирования и разработка проектов участников программы на базе сформулированных ими проектных идей. Результатом второй сессии должен стать проект паспорта социального проекта, включающий:

- обоснование актуальности проекта;
- цели и задачи проекта;

- описание проекта и его основных мероприятий;
- результаты проекта;
- проектную команду;
- потребность в ресурсах;
- источники привлечения ресурсов;
- управление рисками проекта;
- план-график реализации проекта.

Основное внимание на сессии уделяется вопросам привлечения ресурсов в проекты. На основе карт ресурсов жителей и организаций, подготовленных участниками, формируется карта стейкхолдеров. Стейкхолдерами являются все группы людей и организаций, которые заинтересованы в результатах проекта. Соответственно, к стейкхолдерам относятся:

- потенциальные участники проекта, принимающие участие в мероприятиях проекта, занимающиеся организацией основных его событий;
- благополучатели проекта, группы населения, на решение проблем которых направлен проект;
- партнеры и спонсоры проекта – люди или организации, предоставляющие ресурсы для реализации и развития проекта.

Для каждой группы стейкхолдеров должно быть сформулировано ценностное предложение – обоснование того, почему им может быть интересно участвовать или помогать проекту. Ценностные предложения должны учитывать потребности и приоритеты стейкхолдеров и показывать их реальную выгоду от проекта. Например, предоставление кафе для регулярных собраний литературного клуба может стать возможностью для получения доходов в дневные часы при отсутствии индивидуальных посетителей, а также акцент маркетинговой стратегии на проведение на площадке уникальных событий для местного сообщества. Организация детского коворкинга на площадке библиотеки – это новое

направление развития библиотеки, превращение ее из места выдачи книг в современный общественный центр.

По результатам стратегической сессии каждый участник должен составить план действий на межсессионный период по привлечению ресурсов в проект и по запуску проекта.

Соответственно, программа стратегической сессии «Узнай!» включает:

- знакомство с основами социального проектирования (выступление экспертов);
- формирование карты стейкхолдеров, которая содержит перечень потенциальных стейкхолдеров, их роль в проекте, ценностное предложение для стейкхолдера;
- разработку плана-графика запуска проекта и привлечения необходимых ресурсов.

### «Попробуй!»

Третья стратегическая сессия квеста посвящена обсуждению хода реализации проектов участников. Сессия проводится после того, как участники начали работу по проектам и столкнулись с первыми сложностями. На сессии каждый участник презентует свой проект и рассказывает о проделанной работе за период после второй стратегической сессии, а также о возникших сложностях при реализации проекта.

Задача участников сессии в формате работы в малых группах или в общегрупповой работе – обсуждать проекты друг друга с целью усиления проектов, поиска решений возникших трудностей. Результатом сессии могут стать скорректированные параметры проектов и планы работ по реализации проекта, учитывающие опыт предыдущих недель, и новые решения, предложенные участниками сессии.

На этом этапе квеста нередко формируются стратегические партнерства, в рамках которых объединяются несколько проектов, возникает новая проектная команда,

уточняются параметры проектов, учитывающие идеи всех участников партнерства.

---

*В рамках социального квеста в Москве возникло стратегическое партнерство школьной проектной команды, планирующей создание в городе площадки, на которой дети могут проводить мастер-классы для своих сверстников, и участницы квеста, разрабатывающей проект по развитию районной библиотеки. В результате возник проект «Дворик детства» по созданию детского коворкинга на площадке библиотеки.*

*Другим примером стратегического партнерства, возникшего в рамках социального квеста на площадке центра «Каисса», стал проект по озеленению дворов района Отрадное. Инициатор проекта – жительница района пришла на проект, чтобы разработать план по масштабированию своей деятельности по озеленению территории около подъезда. Проект привлек внимание общественного советника района Отрадное, которая смогла привлечь ресурсы районной управы и, опираясь на знания и опыт инициатора проекта, развернула широкую деятельность по благоустройству дворов района.*

---

Таким образом, программа сессии «Попробуй!» включает:

- презентации проектов участников;
- работу в малых группах и общегрупповую работу по обсуждению проектов участников;
- индивидуальную работу по уточнению планов реализации проектов.

### «Презентуй!»

Итоговая стратегическая сессия программы, на которой презентуются проекты участников перед экспертным со-

обществом и потенциальными партнерами и спонсорами. В данной сессии наиболее важным является этап подготовки. Этот этап включает:

- формирование списка приглашенных на сессию;
- подготовку презентаций проектов.

Формирование списка приглашенных осуществляют участники социального квеста из числа потенциальных партнеров, спонсоров и участников своих проектов. Приглашение может осуществлять участник квеста самостоятельно или с использованием ресурсов организатора квеста. Цель – привлечение внимания к проектам и формирование партнерств, направленных на развитие проектов участников квеста.

Помимо потенциальных партнеров и участников проектов к участию в сессии организатором квеста могут приглашаться представители экспертного сообщества, руководители органов местного самоуправления, СМИ и др. Их рекомендации могут усилить проекты участников квеста и показать им новые направления развития. Кроме того, участие органов власти и СМИ – это привлечение внимания к социальному квесту как к программе развития местного сообщества, повышение востребованности программы среди жителей территории, возможность отбирать наиболее жизнеспособные проектные идеи для включения в последующие циклы программы.

Стратегическая сессия проводится в формате питчей – кратких (не более 7 минут) презентаций проектов с последующим обсуждением. Для качественного проведения питчей на подготовительном этапе важно структурировать информацию о проекте, выделить в ней самое важное и подготовить краткую речь, которая позволяет показать проект с наиболее выигрышной стороны и заинтересовать партнеров на сессии. Презентация должна включать следующую информацию:

- проблему, на решение которой направлен проект;
- описание проекта, его вклад в решение проблемы;
- достижения проекта на текущий момент;
- стратегию развития проекта на среднесрочную перспективу;
- команду проекта;
- запрос к спонсорам/партнерам/участникам.

Как показала практика работы с гражданскими активистами и некоммерческими организациями, наиболее сложным при подготовке итоговых презентаций является раздел с запросом к аудитории. В данном разделе должен быть четко сформулирован запрос на ресурсы, необходимые для развития проекта. Запрос должен учитывать состав участников сессии и содержать ценностное предложение для аудитории, а именно: отвечать на вопрос, почему в данном проекте присутствующим может быть интересно участвовать, что они получают взамен предоставленных ими ресурсов.

В случае, если итоговая сессия социального квеста подготовлена качественно, результатом могут стать подписанные соглашения о партнерстве – документы, подтверждающие готовность присутствующих участвовать в проектах и/или предоставлять ресурсы для их развития.

---

*На презентационной сессии социального квеста в Москве были достигнуты договоренности о сотрудничестве между проектом «Народный лекторий» и районным центром развития творчества.*

*Проект основан на идее, что каждый человек является источником знаний, на которые есть спрос среди жителей города; обмен знаниями создает благотворную среду для интеллектуального и творческого общества. Проект предусматривал создание площадки для бесплатных лекций и мастер-классов, проводимых всеми желающими.*

*В результате партнерства проект запущен на площадке центра развития творчества, еженедельные мероприятия лектория собирают от 10 до 40 человек.*

---

Таким образом, программа итоговой стратегической сессии включает:

- презентации проектов участников социального квеста;
- обсуждение проектов;
- свободное общение присутствующих на сессии.

Необходимо отметить, что свободное общение является необходимым элементом итоговой сессии, поскольку оно позволяет участникам проектных команд в неформальной обстановке познакомиться и пообщаться с потенциальными партнерами, обсудить форматы и условия сотрудничества, договориться о совместных шагах по развитию проектов.

## **2.4. Индивидуальное сопровождение**

Индивидуальное сопровождение организуется в межсессионный период в формате индивидуальных консультаций. Цели сопровождения – мониторинг выполнения графика реализации проекта, содействие команде в поиске решений сложных ситуаций.

Индивидуальные консультации могут проводиться в формате личных встреч, скайп-конференций или переписки по электронной почте. Периодичность консультаций – в среднем один раз в неделю, общий объем консультаций – не менее 4 часов на одну проектную команду.

В случае, если проект реализуется не одним инициатором, а проектной командой (2–3 человека), необходимо участие в консультациях всех членов команды, поскольку консультации помогают согласовать планы действий всех участников команды, а также уточнить общее понимание проекта и направлений его развития.

В рамках консультаций проходит обсуждение следующих вопросов:

- отчет участников проектной команды о выполнении задач, закрепленных за ними планом-графиком проекта;
- обсуждение сложностей, возникших в ходе выполнения задач, поиск вариантов решений;
- планирование деятельности всех участников на следующую неделю;
- подготовка к предстоящим встречам – обсуждение основных тезисов для переговоров.

Результатами встреч должны стать подробные планы действий на следующую неделю для всех членов команды.

Консультации могут проводиться сотрудниками организатора квеста или привлеченными экспертами. В зависимости от квалификации ведущего консультации мероприятия индивидуального сопровождения могут быть построены в одном из следующих форматов:

- мониторинговая встреча;
- экспертная консультация.

Мониторинговая встреча ориентируется в большей степени на мониторинг хода реализации проектов и координацию действий участников. В рамках встречи задача ведущего – направлять дискуссию проектной команды, не высказывая суждений на основе собственного опыта и знаний. Ключевые инструменты работы – это вопросы к проектной команде, ответы на которые позволяют участникам самостоятельно принять решения о своих действиях по проекту. Мониторинговые встречи могут проводиться менеджером проекта социального квеста.

Экспертная консультация в большей степени ориентируется на обсуждение сложностей и направлений дальнейшего развития деятельности. В рамках экспертной консультации предусматривается активное вовлечение



ведущего в дискуссию и высказывание им собственного мнения относительно решений проектной команды. Экспертную консультацию рекомендуется проводить с привлечением экспертов в области социального проектирования или лидеров социальных проектов, которые могут подсказать участникам команды решения, основанные на собственном практическом опыте. Ключевым в экспертной консультации также является отсутствие практики навязывания экспертом собственного мнения участникам проектной команды: все решения они должны принимать самостоятельно.

В рамках индивидуального сопровождения также рекомендуется проводить работу с возражениями. Поскольку реализация любого проекта сопряжена с выходом из «зоны комфорта» – привычного состояния, в котором уровень тревожности находится на уровне, близком к нулю. Выход из «зоны комфорта» – это, с одной стороны, расширение границ собственных возможностей, переход на новый уровень развития, с другой стороны, болезненный процесс, сопровождаемый повышением уровня тревожности, неуверенности. Поэтому в значительном числе случаев люди осознанно или бессознательно противятся выходу из «зоны комфорта». Признаками наличия проблем является отсутствие динамики по проекту, которую команда объясняет множеством объективных причин: «нет времени», «невозможно реализовать проект, потому что власть не поддерживает эту деятельность» и т. п. Другими признаками проблемных ситуаций является генерализация при ответах на вопросы о статусе проекта (ответы: «всё хорошо», «всё сделали») без дальнейшей детализации. При наличии вышеперечисленных признаков в рамках сопровождения необходимо проводить работу с возражениями, в рамках которой следует перевести негативное восприятие ситуации в позитивное, эмоции – в деловой подход. Работа с

возражениями — одна из техник коучингового сопровождения, ее рекомендуется проводить при наличии у ведущего консультации соответствующих навыков.

## 2.5. Мониторинг

Мониторинг проектов социального квеста — оценка динамики развития проектов и выполнение планов-графиков их реализации. Мониторинг проводится на протяжении всей программы в виде презентаций участников о статусе проекта на третьей и четвертой стратегических сессиях, а также в рамках индивидуального сопровождения. Для фиксации динамики проектов не обязательно собирать формализованные отчеты у проектных команд — достигнутые результаты, сложности и проблемы могут фиксироваться менеджером программы по результатам проведенных мероприятий.

Помимо мониторинга на мероприятиях программы рекомендуется организовать мониторинг после ее формального завершения. Данный вид мониторинга также должен быть не формализованным. Он может проводиться в формате телефонных интервью с менеджером программы или неформальных встреч «выпускников».

Преимущество встреч — налаживание дружеских, доверительных отношений между лидерами социальных проектов и тем самым усиление социальных связей между членами местного сообщества. Эти встречи не обязательно проводить с выпускниками каждого цикла программы по отдельности, они могут проводиться для всех участников социального квеста с периодичностью один раз в 3–4 месяца.

Использование неформальных встреч с выпускниками — лидерами социальных проектов — может сделать программу социального квеста центром развития местного

сообщества, привлекая на ее площадку наиболее активных и интересных его участников.

## **2.6. Применение технологии к работе с некоммерческими организациями**

Технология социального квеста применима не только к работе с социально активными гражданами, но и с некоммерческими организациями, поскольку позволяет провести анализ и усилить проекты некоммерческих организаций в результате выстраивания системы более тесного взаимодействия с местным сообществом. Технология картирования территории, которая является основой квеста, позволяет НКО максимально вовлекать ресурсы местного сообщества в развитие своих проектов. При этом проекты некоммерческих организаций, ориентированные на развитие ресурсов местного сообщества, позволяют достичь более устойчивых результатов.

Участие некоммерческой организации в социальном квесте позволяет сформулировать ответы на вопросы, характеризующие степень ее взаимодействия с местным сообществом, и доработать или разработать проект, максимально ориентированный на развитие сообщества. Перечень вопросов, ответы на которые необходимы для запуска работы по реструктурированию проектов НКО, приводится в Приложении 1 к настоящим рекомендациям. Вопросы предполагают выставление балльных оценок и обоснование каждой оценки в форме развернутого описания. Балльные оценки определяют степень ориентации проекта на местное сообщество (чем больше балльная оценка, тем выше степень их взаимного влияния). Развернутое обоснование должно стать предметом обсуждения внутри проектной команды для принятия решений по дальнейшему структурированию и усилению проекта.

Особенностями социального квеста при работе с некоммерческими организациями являются следующие:

в части информационной кампании

Целевой аудиторией квеста в данном случае являются некоммерческие организации, деятельность которых тесно связана с локальными сообществами жителей, работающими на уровне отдельных территорий города. Для формирования списка таких НКО организатору квеста необходимо провести картирование территории в части формальных организаций или общественных объединений. Информационная кампания будет проводиться в формате личных встреч и переговоров с лидерами этих организаций и вовлечения их в работу по структурированию их деятельности, усилению связей с местным сообществом. Массовые рассылки и информационные кампании через социальные сети в данном случае не используются.

в части технологии

Стратегические сессии, являющиеся одним из основных форматов работы в рамках квеста, эффективны при определенном числе участников, представляющих различные проекты. Соответственно, стратегические сессии рекомендуется проводить в случае, если в них участвует не менее трех управленческих команд от НКО с числом участников до трех человек.

При небольшом числе организаций, заинтересованных в развитии и изменении подходов к организации своей деятельности, работа с организациями может быть построена в формате индивидуального сопровождения. При этом важно в рамках индивидуальных сессий обеспечить передачу необходимых технологий: технологии картирования территории и технологии социального проектирования.

Презентационная сессия является обязательным элементом технологии социального квеста. При участии в программе только одной управленческой команды презентационная сессия проводится только для ее проекта перед аудиторией, в которую входят потенциальные участники проекта или потенциальные партнеры и спонсоры. Аудитория сессии формируется исходя из задач проекта, которые являются наиболее актуальными на момент проведения сессии.

#### в части продолжительности программы

Поскольку проекты некоммерческих организаций, как правило, более сложные и масштабные, чем проекты отдельных активистов, им может потребоваться больше времени на выполнение домашних заданий программы: картирование территории, формирование параметров и запуск проектов. В этих условиях продолжительность программы может быть увеличена до 4 месяцев.

### **3. СОЦИАЛЬНЫЙ КВЕСТ – ЭЛЕМЕНТ МЕХАНИЗМОВ РАБОТЫ С МЕСТНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ**

Социальный квест может реализовываться как самостоятельный проект, а может стать частью других инструментов и механизмов, направленных на развитие местных сообществ, усиление социального взаимодействия, максимальное использование локальных ресурсов для повышения качества жизни в сообществе. Наиболее известными механизмами в настоящий момент являются банки времени, фонды местных сообществ, соседских клубов. В настоящей главе будут рассмотрены основные характеристики каждого из этих механизмов, а также возможности использования социального квеста для запуска этих механизмов и/или повышения их эффективности.

#### **3.1. Банк времени**

Банк времени – один из механизмов мобилизации ресурсов сообщества, который усиливает обмен навыками и опытом внутри сообщества, поскольку он позволяет оценивать и вознаграждать работу его участников<sup>1</sup>.

Банк времени является депозитарием времени, которое люди и организации инвестируют в оказание услуг и предоставление ресурсов другим участникам данной системы, взамен получая необходимые им ресурсы. При этом вне зависимости от вида услуги или ресурсов стоимость всегда оценивается в часах: один час оказанных услугменяется на один час полученных услуг. Например, проведя

---

<sup>1</sup> <http://www.timebanking.org/what-is-timebanking/what-is-timebanking/>

мастер-класс по вышиванию в течение двух часов, можно впоследствии получить услугу по присмотру за ребенком в течение этого же времени.

Данная концепция построена на 5 основных принципах<sup>1</sup>:

— Каждый человек имеет ресурсы

Каждый человек, вне зависимости от возраста, образования и опыта работы, обладает ресурсами и возможностями, которые востребованы другими участниками. Нет людей, которым нечего предложить для обмена.

— Реальная стоимость заслуг нередко превышает ее денежную оценку

Не все виды работ могут оцениваться в денежном эквиваленте. Например, не подлежат оценке защита социальной справедливости, работа по ревитализации территории и многое другое. Банк времени предназначен для того, чтобы выявлять такие заслуги и вознаграждать их.

— Взаимообмен

Банк строится на принципах обмена: только проинвестировав свое время в оказание услуг другим членам сообщества, можно получить нужные тебе услуги. Этот подход исключает иждивенческую позицию.

— Необходимость социальной сети

Взаимопомощь членов сообщества усиливает социальное взаимодействие между членами сообщества, развивает взаимопомощь и доверие.

— Уважение ко всем людям

Банком признаются заслуги всех людей без исключения.

Банк времени позволяет привлекать ресурсы сообщества, инвестируя не только профессиональные знания и

<sup>1</sup> <http://timebanks.org>

навыки, которые «продаются» на традиционном рынке труда, но навыки, возможности и увлечения человека. Например, профессиональный бухгалтер может не только проводить бухгалтерские консультации, но и давать частные уроки танцев (если он любит и умеет танцевать), ходить в магазин за продуктами для пенсионеров или присматривать за детьми на детской площадке. Таким образом, в экономический оборот вовлекаются ресурсы сообщества, которые в других случаях являются невостребованными.

Помимо обмена услугами между людьми (как правило, жителями географически ограниченных местных сообществ), банки времени могут быть способом для организации обмена ресурсов между организациями – местным бизнесом, государственных учреждений, некоммерческих организаций. Например, в депозитарий банка могут помещаться услуги по использованию транспорта организации, площадок для проведения мероприятий или услуги, оказываемые сотрудниками компаний (юристов, бухгалтеров, веб-дизайнеров). Оценка стоимости проводится также в часах.

Таким образом, преимуществами банка времени как механизма формирования местного сообщества являются:

- мобилизация внутренних ресурсов сообщества;
- возможность поддержки малообеспеченных групп населения путем безденежного обмена услугами;
- усиление межличностной коммуникации между членами сообщества в процессе обмена услугами.

Среди недостатков данного механизма исследователи выделяют, в частности, следующие<sup>1</sup>:

- сложности с позиционированием банков времени и привлечением участников, многие из которых относятся к данному инструменту как к волонтерской деятельности, не признавая его существенных особенностей;

<sup>1</sup> Seyfang, Gill (2004). «Time banks: rewarding community self-help in the inner city?». Community Development Journal. 39 (1): 62–71.



- невозможность с помощью данного инструмента предоставить все виды необходимых услуг членам сообщества, что связано с отсутствием в сообществе соответствующих знаний и компетенций;
- отсутствие финансовой устойчивости проекта: неочевидны источники финансирования проекта, которые могут покрыть расходы на администрирование сайта и продвижение концепции банка времени среди местных жителей. В связи с отсутствием платных услуг за данный сервис, его деятельность полностью зависит от внешних источников (пожертвований, грантов, спонсорских средств), что создает серьезные риски прекращения проекта при потере внешнего финансирования.

Несмотря на наличие серьезных недостатков, концепция банка времени получила широкое распространение на практике. Первый банк был запущен Тэруко Мизушима (Teruko Mizushima) в 1973 году. В основу проекта была положена следующая идея: участники могут инвестировать свое время в поддержку членов сообщества, а затем использовать «возврат на инвестиции» в течение всей своей жизни, например, в старшем возрасте. В данном случае банк времени рассматривался как инструмент обеспечения высокого качества жизни в старости в результате инвестиций в развитие местного сообщества в молодом возрасте. В 1990-х годах практика создания банков времени продолжилась в США и Великобритании, позднее распространилась и на другие страны мира. В 2012 году стартап из Швеции создал глобальную торговую площадку по обмену временем TIMEREPUBLIK, целью которой стало снятие географических ограничений на развитие технологии банка времени<sup>1</sup>. Эта задача ставится и в рамках Системы обмена между сообществами (Community

---

<sup>1</sup> <http://www.startupticker.ch/en/news/may-2013/timerepublik-finalist-at-leweb-london#.UaeGG0tAvdc>

Exchange System) – глобальная сеть, позволяющая осуществлять обмен товарами и услугами между людьми в разных странах без использования национальной валюты. Основная единица стоимости – один час, при этом введены обменные курсы между странами, которые отражают разницу между почасовой оплатой труда<sup>1</sup>.

В России наиболее успешным является банк времени в Нижнем Новгороде. Банк открыт в 2006 году по инициативе нижегородского бизнесмена и благотворителя Сергея Александровича Иванушкина на базе областной общественной организации «Нижегородская Служба Добровольцев». В 2016 году на сайте Банка времени (<http://nnov.timebank.ru>) было зарегистрировано 2000 участников, в месяц оказывалось около 35 услуг<sup>2</sup>.

Если говорить о возможном использовании технологии социального квеста для развития банков времени, то последний можно рассматривать как дополнительный сервис банка. Банк времени в традиционной версии предоставляет возможность для волонтеров, которые готовы инвестировать свое время и личные таланты в развитие сообщества. Следующим шагом для этих людей может стать запуск собственного социального проекта, который масштабирует их социально значимую активность. Социальный квест позволит им пройти путь от разработки идеи до запуска проекта в максимально короткий срок и снять излишние риски реализации проекта.

### 3.2. Фонды местных сообществ

Фонд местного сообщества (Community foundation) – инструмент трансформации разрозненных пожертвований в комплексную программу инвестиций в развитие местного

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Community\\_Exchange\\_System](https://en.wikipedia.org/wiki/Community_Exchange_System)

<sup>2</sup> <https://tak-prosto.org/story/bank-vremeni/>

сообщества. Фонды — благотворительные организации, которые работают на ограниченной географической территории, аккумулируют средства частных, корпоративных пожертвований, а также бюджетные средства для поддержки инициатив жителей, направленных на повышение качества жизни. Основными характеристиками являются:

- фонды предоставляют гранты для поддержки проектов;
- миссией фонда является повышение качества жизни сообщества, концентрация на решении отдельных социальных проблем не происходит;
- фонд действует на строго ограниченной территории — город, район, регион;
- фонд привлекает средства внутри сообщества от частных и государственных организаций;
- фонд управляется советом, в состав которого входят представители различных групп сообщества;
- фонд должен иметь эндаумент для обеспечения своей финансовой устойчивости.

Эти характеристики однозначно определяют фонд местного сообщества, однако в международной и российской практике функционал фондов могут выполнять и организации, которые соответствуют только части из перечисленных требований.

Основными программами фондов местных сообществ являются:

- грантовые конкурсы по поддержке социально значимых проектов;
- стипендиальные программы;
- именные фонды частных лиц или компаний, семейные фонды;
- тематические фонды или программы, в рамках которых поддержка предоставляется только проектам, решающим задачи, определенные программой;
- программы пожертвований сотрудников корпораций.

Средства фонда распределяются среди инициаторов социально значимых инициатив в форме грантов. Поддерживаются социальные проекты, не предполагающие получение инициатором коммерческой выгоды.

Таким образом, фонды местных сообществ мобилизуют внутренние ресурсы сообщества. С одной стороны, фонды работают с коммерческими и некоммерческими организациями с целью аккумуляции средств для поддержки проектов развития, при этом фонды выполняют функцию оператора грантовых конкурсов – обеспечивая соблюдение регламентов проведения конкурсов и мониторинга за средствами грантов. С другой стороны, фонды должны работать с жителями и организациями на территории с целью вовлечения их в социальное проектирование и обеспечения числа и качества заявок на получение финансовой поддержки.

Первый фонд местного сообщества был создан в 1914 году Фредериком Гоффом (Frederick Goff) в Кливленде, США. Сейчас фонды функционируют во многих странах мира. Всего насчитывается более 1700 фондов, из них в США открыто более 700. В России фонды местных сообществ начали создаваться в двухтысячных годах. В настоящий момент насчитывается более 40 фондов, работающих как в малых городах, так и в областных центрах. Также создано партнерство фондов местных сообществ, которое проводит добровольную сертификацию фондов, а также обучение для управляющих команд фондов с целью превращения их в профессиональные эффективные организации<sup>1</sup>.

Технология социального квеста может стать одной из инфраструктурных программ фондов местных сообществ, которая обеспечивает поток на грантовые конкурсы фондов качественных социальных проектов, максимально работающих на развитие местных сообществ. Программа

---

<sup>1</sup> <http://www.p-cf.ru>

может проводиться непосредственно сотрудниками фондов или отдаваться на аутсорсинг. Прохождение социального квеста не является обязательным для заявителей на получение грантов, но позволяет им доработать и структурировать свой проект для заявки.

При этом социальный квест — это не только помощь некоммерческим организациям и гражданским активистам в подготовке качественных заявок, но и гарантия для грантодателей (физических лиц и организаций, передающих деньги под управление фондом) того, что переданные ими средства будут потрачены максимально эффективно и поддержанные проекты будут работать на развитие территории.

### 3.3. Общественные центры

Общественные центры (Community centres) — общественные площадки, где доступны различные виды активностей для членов сообщества. В общественных центрах могут проводиться праздники и мероприятия, местные слушания, предоставляться площадки для клубов и кружков и т. п.

Общественные центры могут создаваться в различных организационно-правовых формах. Основными являются следующие:

- специализированные управляющие организации центров, получающие финансирование, в том числе из местных бюджетов;
- государственные организации;
- частные центры — центры находятся в частной собственности и предоставляются местному сообществу на безвозмездной основе;
- коммерческие центры — площадки, находящиеся в собственности коммерческих организаций и предоставляемые для мероприятий сообщества на коммерческой основе.

Общественные центры могут располагаться в специально построенных для этих целей зданиях, а также в зданиях, высвободившихся в результате реорганизации государственных или частных структур и переданных под нужды местного сообщества.

Общественные центры рассматриваются как инструменты формирования и развития социальных связей между жителями территории, поскольку они регулярно собирают на своей площадке различных представителей сообщества, в результате возникают новые контакты и социальные связи между людьми, проживающими в границах территории, обслуживаемой общественным центром.

В России функции общественных центров традиционно выполняли различные государственные и муниципальные социально-культурные учреждения или клубы по месту жительства. Эти учреждения являются площадками для проведения мероприятий, инициированными органами власти, а также для организации кружков и секций для различных групп населения, проводимых профессиональными преподавателями.

Иной подход к созданию общественного центра реализуется девелоперской компанией «Сити-XXI век», которая организовала соседские клубы в Строгинском миниполисе (Москва) и миниполисе Радужный (г. Видное). На этапе проектирования многоквартирных домов компания предусматривает в проектах помещения для общения и реализации инициатив жителей. Помещения предоставляются на некоммерческой основе жителям миниполисов для организации социально значимых активностей: театральных студий, курсов иностранного языка, детских клубов и т. п. В результате эти площадки становятся площадками социальной жизни построенных компанией микрорайонов, а также создают дополнительные возможности для трудоустройства их жителей. При этом для компании — это

не благотворительный проект, это часть ее маркетинговой стратегии, поскольку сформированное местное сообщество и наличие развитой социальной жизни повышает спрос на жилье в микрорайоне.

Социальный квест может стать одной из основных программ общественного центра, которая формирует вокруг центра сообщество социально активных граждан и некоммерческих организаций, а также обеспечивает высокий уровень событийности на площадке центра.

## **4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО КВЕСТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ЧАСТНОГО БИЗНЕСА**

В последние годы в корпоративном секторе широкое распространение получил термин «социальные инвестиции». Социальные инвестиции — это финансирование программ в интересах местных сообществ, которые решают задачи развития не только сообщества, но и бизнеса — субъекта инвестирования.

В отличие от корпоративной благотворительности, социальные инвестиции характеризуются следующими особенностями:

- вклад в развитие бизнеса организации: программы инвестиций должны работать на решение задач основного бизнеса компании, улучшение финансово-экономических показателей;
- системность: средства предоставляются в рамках комплексных программ, разовые инициативы отдельных организаций и запросы физических лиц не поддерживаются;
- оценка социальной эффективности: программы социальных инвестиций включают методику оценки эффективности, целевые значения и регулярный мониторинг динамики ключевых показателей эффективности.

Социальные инвестиции могут содействовать в развитии бизнеса организаций по различным направлениям. Одним из ключевых является повышение кадрового потенциала территории.



### Повышение кадрового потенциала территории

Вопросы кадрового развития территорий наиболее остро стоят в малых городах и сельских населенных пунктах, для которых характерна тенденция снижения численности населения в результате миграции молодежи в административные центры регионов и столичные города. Основными причинами оттока молодежи обычно являются:

- отсутствие возможностей для личной и профессиональной реализации;
- низкое качество жизни, связанное с неразвитостью рынка социальных услуг, низким качеством или отсутствием современных общественных пространств, низким уровнем событийности в городе.

Для предприятий, локализованных в этих территориях, это создает риски с наймом сотрудников: найти профессионального специалиста на внутригородском рынке труда становится сложнее, привлекаемые молодые специалисты из других территорий нуждаются в дополнительных социальных пакетах (предоставление социального жилья или льготные программы жилищного кредитования).

Для развития кадрового потенциала территории предприятия инвестируют в повышение качества жизни на территории и создание возможностей для самореализации, в том числе осуществляя:

- поддержку учреждений социальной сферы;
- программы по развитию предпринимательства;
- поддержку крупных общегородских мероприятий;
- повышение качества образовательных программ и развития материально-технической базы учреждений;
- создание современных общественных пространств (парки, скверы, аллеи, музеи).

Данные программы обеспечивают не только повышение качества жизни, но и лояльность сотрудников к компании, которая обеспечивает повышение качества работы сотруд-

ников и соблюдение трудовой дисциплины, появление инновационных решений для развития бизнеса компании и многое другое. Инвестиции в развитие местных сообществ, которые создают у людей чувство гордости за свою компанию, благодарность за заботу об их семьях, являются одним из инструментов повышения лояльности.

Программы инвестиций в развитие городских сообществ используют различные технологии, наиболее распространенными являются:

- пожертвования учреждениям социальной сферы на развитие материально-технической базы;
- реализация собственных программ по развитию местных сообществ;
- грантовые конкурсы социально значимых проектов.

---

*Примерами программ по развитию местных сообществ, реализуемых крупными корпорациями, можно считать, например, следующие:*

- *Школа предпринимательства в Новотроицке Оренбургской области, реализуемая Компанией «МЕТАЛЛОИНВЕСТ». В рамках программы в городе создается постоянно действующая инфраструктура поддержки предпринимательства, которая включает открытые лекции по предпринимательству для всех желающих, систему профессиональных консультаций для предпринимателей, акселерационные программы для начинающих и действующих предпринимателей, менторские сессии по обсуждению проблем местных бизнесменов и другие инструменты. Программа реализуется в партнерстве с городской администрацией и филиалом НИТУ МИСиС, который стал основной площадкой для реализации программы.*
- *«Помогать просто», реализуемая Компанией «РУСАЛ» на территориях своего присутствия.*

*Программа направлена на развитие корпоративного и общегородского волонтерства и использует различные технологии и сервисы, которые позволяют жителям включаться в волонтерскую деятельность, в том числе обучающая площадка «Школа волонтерства», сервис «Помогать просто», ежегодный благотворительный Новогодний марафон «Верим в чудо, творим чудо!» и грантовый конкурс социальных проектов «Помогать просто».*

- *«Территория культуры Росатома», реализуемая Госкорпорацией «Росатом».*

*Программа направлена на сохранение высокого культурного уровня жителей городов ее присутствия и обеспечение высокой насыщенности городской жизни культурными событиями. В рамках программы Росатом организует в городах выставки, концерты, литературные клубы и другие мероприятия с участием ведущих российских деятелей культуры и искусства.*

- *«Предприимчивое обучение», реализуемая Компанией СУЭК в Кемеровской области, Красноярском крае, Приморском крае, Хабаровском крае, Республике Хакасия и Республике Бурятия.*

*Программа направлена на повышение возможностей профессионального самоопределения и самореализации школьников, развитие навыков инновационного мышления, пробуждение интереса к техническим специальностям и т. п. В рамках программы проводится обучение представителей системы образования современным образовательным технологиям и экспертное сопровождение внедрения инноваций в учебный процесс.*

*Как видно из приведенного выше перечня, в случае собственных программ компании не только выделяют финансирование, но и подбирают экспертов, разрабатывают и согласовывают*

*программы мероприятий, обсуждают технологии достижения целей программ.*

---

---

Помимо собственных программ по внедрению в территориях присутствия инновационных подходов к развитию местного сообщества и повышению качества социальных сервисов, крупные корпорации активно используют такой инструмент, как грантовые конкурсы.

Преимуществами данного инструмента являются:

- относительная простота реализации

Основными элементами конкурса являются: определение приоритетов, проведение информационной кампании, организация сбора заявок, экспертная оценка проектов, мониторинг реализации проектов. При этом, поскольку технология проведения конкурса достаточно стандартна, для его организации в качестве операторов могут быть привлечены региональные некоммерческие организации.

- стимулирование социальной активности местных жителей и организаций

В рамках конкурсов поддерживаются инициативы местных жителей и организаций. Таким образом, социальные инвестиции обеспечивают развитие активов местных сообществ, а также стимулируют гражданскую активность среди жителей.

- возможность реализации собственных приоритетов в социальном развитии территории

Грантовые конкурсы всегда имеют приоритетные направления, которые могут устанавливаться компаниями — инициаторами конкурсов или органами государственной власти. Приоритетные направления позволяют концентрировать ресурсы компаний на решении наиболее значимых для них задач в развитии местных сообществ.

Основным недостатком данного инструмента является низкое качество социальных проектов, подаваемых на конкурс. Как показывает практика, большинство проектов заявителей характеризуется следующими недостатками:

- проекты удовлетворяют амбиции инициаторов, но не обеспечивают развитие местного сообщества, решения его основных задач;
- проекты не предусматривают создания условий для устойчивых социальных изменений на территории;
- проекты плохо структурированы, цели и задачи проектов не обеспечиваются в результате заявленных мероприятий;
- проекты не обеспечены финансированием, проекты реализуются только при условии получения финансовой поддержки в рамках конкурса.

При этом, поскольку перед организаторами обычно стоит задача стопроцентного освоения бюджета конкурса, они вынуждены поддерживать проекты вне зависимости от их качества и потенциального вклада в развитие местного сообщества.

В этих условиях социальный квест может стать инструментом повышения эффективности грантовых конкурсов. Социальный квест рекомендуется сделать частью информационной кампании конкурса наравне с традиционными консультациями по процедурам проведения конкурса и правилам подготовки заявок. Участие заявителей в социальном квесте позволит:

- четко структурировать проекты заявителей;
- обеспечить ориентацию проектов на развитие местных сообществ;
- максимально использовать в проектах ресурсы местного сообщества, тем самым сократив запрос на финансирование в рамках грантового конкурса.

В результате при незначительном увеличении бюджета на проведение грантового конкурса компания может обеспечить существенное повышение социального вклада конкурса в развитие территории своего присутствия в результате:

- увеличения числа поддержанных проектов в результате оптимизации бюджетов проектов и снижения запроса на финансирование в рамках конкурса;
- увеличения социального воздействия в результате лучшей проработанности проектов и их ориентации на развитие ресурсов местных сообществ;
- повышения профессионального уровня инициаторов проектов, которые в результате прохождения обучения по технологии картирования территорий могут запускать не только социальные, но и социально-предпринимательские проекты, в основе которых лежит устойчивая финансово-экономическая модель;
- развития социальных связей между жителями в результате их активного участия в социальных проектах и, соответственно, формирования местного сообщества.

#### Повышение лояльности потребителей к продукции компании

Другим направлением социальных инвестиций является повышение лояльности потребителей к продукции компании. Данное направление является актуальным, например, для девелоперских компаний, строящих новые жилые микрорайоны в городах. При достаточно высоком уровне конкуренции на рынке жилья наибольшим спросом пользуется жилье в микрорайонах с наиболее развитой социальной инфраструктурой и высоким качеством жизни.

Для повышения конкурентоспособности своего предложения девелоперские компании, помимо традиционных маркетинговых кампаний по продвижению продукции, используют различные инструменты, в том числе корпо-

ративные социальные программы в интересах жителей микрорайонов. Наиболее часто данные программы включают:

- инвестиции в развитие социальной инфраструктуры;
- проведение праздников для жителей микрорайонов.

При этом более эффективным инструментом является создание общественных центров в микрорайоне, которые являются центром социальной активности местного сообщества. Центры могут создаваться на первых этажах жилых домов, не занятых объектами потребительского рынка и сервисных служб. Общественные центры могут управляться управляющими компаниями микрорайонов, или функция управления может передаваться сторонним организациям.

Основная задача общественных центров – вовлечение местных жителей в различные виды социальных активностей, которые стимулируют создание системы социального взаимодействия между жителями микрорайона, укрепляют добрососедские отношения. Данная задача может решаться за счет обеспечения высокого уровня событийности на площадке для различных групп и категорий населения, а также стимулирования социальной активности жителей, поддержки их социальных инициатив.

В рамках решения этой задачи одним из ключевых инструментов активизации социальной активности и, как следствия, формирования местного сообщества в микрорайоне может стать социальный квест.

Преимуществами использования социального квеста как базовой программы общественного центра, созданного девелоперской компанией, являются:

- социальный квест обеспечивает высокий уровень событийности на площадке: помимо регулярных стратегических сессий квеста в общественном центре на постоянной основе начинают проводиться презентационные сессии и мероприятия проектов, разработанных в рамках программы;

- социальный квест формирует сообщество выпускников программы из числа наиболее социально активных граждан, тем самым создает условия для формирования вокруг площадки центра сильного сообщества;
- социальный квест поддерживает самостоятельную разработку и реализацию социальных проектов, тем самым стимулируя конструктивную социальную активность жителей;
- социальный квест не предусматривает формирование у жителей иждивенческой позиции по отношению к девелоперской компании, поскольку в рамках квеста транслируется идеология о том, что местное сообщество обладает всеми ресурсами для своего развития;
- социальный квест позволяет сокращать инвестиции девелоперской компании в развитие микрорайона, мобилизуя ресурсы жителей, неформальных сообществ и организаций, расположенных на его территории;
- поскольку квест создает условия для позитивной социальной активности на территории, он повышает лояльность жителей к месту своего проживания.

Таким образом, реализация социального квеста повышает качество жизни в микрорайонах через создание условий для интересного и содержательного времяпрепровождения и формирование устойчивых социальных связей между жителями. Это создает благоприятный микроклимат в микрорайоне, тем самым повышая его привлекательность для потенциальных покупателей. Таким образом, социальный квест может стать одним из инструментов повышения лояльности потребителей к продукту компании и, соответственно, повысить конкурентоспособность предложения компании по сравнению с другими вариантами жилья на рынке.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социальный квест — новая технология, предназначенная для работы с инициаторами социальных проектов. Социальный квест объединил в себе несколько широко применяемых на практике технологий:

- картирование территории — формирование карт ресурсов местного сообщества и оценка возможности ресурсов для запуска и развития социальных проектов;
- социальное проектирование — формирование и запуск проектов со значимым социальным эффектом;
- акселерация проектов — работа с инициаторами проектов, которая обеспечивает высокую динамику разработки и запуска социальных проектов.

При этом социальный квест достаточно универсален: он позволяет работать с различными типами инициаторов проектов — от гражданских активистов до некоммерческих организаций. Инструменты работы с этими целевыми аудиториями имеют определенные особенности, но в целом структура программы и технология работы остаются неизменными.

Значимым отличием социального квеста от традиционных подходов к социальному проектированию является ориентация запускаемых в рамках программы проектов на развитие местного сообщества — формирование устойчивых социальных связей между жителями территории и размещенных на ней коммерческих и некоммерческих организаций.

При этом технология квеста позволяет запускать социальные проекты, в максимальной степени ориентированные на использование ресурсов местного сообщества, с

одной стороны, и инвестирующие в развитие этих ресурсов, с другой. Тем самым проекты, разработанные в рамках социального квеста, являются достаточно устойчивыми и позволяют достичь максимального социального эффекта при минимальной потребности во внешнем финансировании.

Социальный квест может использоваться как самостоятельная программа, так и встраиваться в другие инструменты развития местных сообществ. Включение социального квеста в программы социальных инвестиций бизнеса позволит при фиксированных финансовых вложениях достигать более значимого социального эффекта.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВКЛАДА ПРОЕКТА В РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА<sup>1</sup>

## **Раздел 1. Оценка и усиление проектов за счет взаимодействия и использования ресурсов территории**

В рамках данного раздела организации необходимо ответить на следующие вопросы:

### 1.1. Взаимодействие с жителями

- Проект мобилизует навыки и возможности местных жителей?
- Проект усиливает навыки и возможности местных жителей?
- Местные жители помогают определить цели проекта?
- Местные жители являются: благополучателями, источником информации, участниками или осуществляют контроль за проектом?

*Данные вопросы позволяют оценить степень взаимодействия проекта НКО с местным сообществом.*

*По каждому вопросу нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект взаимодействует с местными жителями.*

### 1.2. Взаимодействие с маргинальными группами населения:

- Проект поддерживает разнообразие в местном обществе? (наличие различных групп населения)

---

<sup>1</sup> Данная анкета основана на разработках Института развития ресурсов местных сообществ (Asset-Based Community Development Institute), 2005.

*По данному вопросу нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект влияет на сосуществование различных групп населения в сообществе.*

- Предполагает ли проект участие маргинальных групп населения и какая роль каждой из этих групп в проекте?

	<b>Благополучатели</b>	<b>Участники</b>	<b>Источник информации</b>	<b>Наблюдатель/контролер</b>
Люди из малообеспеченных групп населения				
Бывшие заключенные				
Люди с ограниченными возможностями здоровья				
Молодежь				
Мигранты				
Иные (указать)				

*По каждой группе необходимо описать, каким образом ее представители задействованы в проекте.*

*Вышеперечисленные вопросы позволяют оценить степень вовлеченности в проект маргинальных групп населения.*

1.3. Взаимодействие с неформальными сообществами жителей:

- Уровень взаимодействия проекта с местными неформальными сообществами

*По данному вопросу нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом в проект вовлечены местные неформальные сообщества.*

	<b>Благополучатели</b>	<b>Участники</b>	<b>Источник информации</b>	<b>Наблюдатель/контролер</b>
Фитнес-группы				
Сообщества по интересам				
Дворовые клубы				
Сообщества художников				
Молодежные субкультуры				
Иные (указать)				

*По каждой группе необходимо описать, каким образом ее представители задействованы в проекте.*

*Эти вопросы позволяют оценить степень вовлеченности в проект неформальных сообществ жителей: волонтерские организации, литературные клубы, фитнес-группы, клубы по интересам и т. п.*

1.4. Взаимодействие с формальными институтами (организациями, имеющими государственную регистрацию):

- Проект имеет обширные связи с местными организациями?

*По данному вопросу нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект взаимодействует с местными формальными институтами, расположенными на территории.*

- Какие активы местных организаций использует проект?

	Люди/ экспертиза	Финан- совые средства	Помеще- ния/обору- дование	Связи, partner- ства	Иное (указать)
Школы					
Библио- теки					
Больницы					
Полиция					
НКО					
Бизнес					
Другие (указать)					

1.5. Использование и развитие физических активов территории:

- Использует ли проект физические активы местного сообщества?
- Оказывает ли проект влияние на развитие общественных пространств?

*По данным вопросам нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект использует и развивает физические активы сообщества, такие как: парки, скверы, детские площадки и т. п.*

1.6. Влияние проекта на местную экономику:

- Оказывает ли проект положительное влияние на местную экономику?
- Проект вовлекает в экономически активную деятельность местных жителей?
- Проект стимулирует закупки товаров и услуг у местного бизнеса?
- Проект мобилизует средства жителей для осуществления инвестиций в местную экономику?

- Проект вовлекает неформальные сообщества и формальные организации в предпринимательскую деятельность?
- Проект обеспечивает занятость для местных жителей?
- Проект предоставляет ресурсы местным сообществам? Местному бизнесу? Некоммерческим организациям?

*По данным вопросам нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект влияет на экономическое развитие территории.*

*Данные вопросы позволяют оценить экономическое воздействие проекта на местную экономику, которое может выражаться в закупке товаров и услуг у местных производителей, обеспечении занятости жителей, передаче местным жителям знаний и навыков, которые повышают их стоимость на рынке труда, и т. п.*

## **Раздел 2. Оценка проекта с точки зрения возможности привлечения внешних ресурсов для развития местного сообщества**

Вопросы:

- Степень взаимодействия проекта с организациями за пределами местного сообщества:
  - Неформальными ассоциациями;
  - Органами власти;
  - Общественными организациями;
  - Бизнес-структурами.

*По данным вопросам нужно установить балльную оценку от 1 до 5 и привести описание, каким образом проект сотрудничает с различными типами организаций.*

*Данные вопросы позволяют оценить возможности проекта по привлечению ресурсов для развития местного сообщества.*

**С.В. Голубев, М.Ю. Славгородская**

**СОЦИАЛЬНЫЙ КВЕСТ**  
**Технология развития местных сообществ**



*Редактор А. Павина*  
*Корректор А. Павина*  
*Оригинал-макет В. Павловой*  
*Оформление обложки А. Селиверстова*

Подписано в печать 27.06.2017 г.

Формат 60x90/16

Тираж 100 экз. Заказ №

Грифон  
123007, Москва, Хорошевское шоссе, 38, офис 522  
Тел.: 8-499-740-45-62  
[www.grifon-m.ru](http://www.grifon-m.ru)