



МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МАЛЫМ ТЕРРИТОРИЯМ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ С ДОПОЛНЕНИЯМИ

**РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ АКТИВНОСТИ
В МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЯХ**

АРХАНГЕЛЬСК 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. КОРОТКИЙ ИНСТРУКТАЖ ПЕРЕД ДЛИННОЙ ДОРОГОЙ	7
ГЛАВА 2. КТО С НАМИ НА ЭТОМ ПУТИ	8
ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ «ГАРАНТ» (г. АРХАНГЕЛЬСК)	8
СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ (г. НОВОСИБИРСК)	8
ФОНД СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ГРАЖДАНСКИХ ИНИЦИАТИВ «МЕЛЬНИЦА» (п.ПРЯЖА, КАРЕЛИЯ)	9
ФОНД РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ «СОЛЬ ЗЕМЛИ» – ТОТЬМА, ВОЛОГОДСКАЯ ОБЛАСТЬ	9
НРОО «СЛУЖЕНИЕ–НЭКСТ» – НИЖНИЙ НОВГОРОД	10
ХАБАРОВСКАЯ КРАЕВАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ЗЕЛЁНЫЙ ДОМ» – ХАБАРОВСК	10
КАРТА ПРИМЕНЕНИЯ: КТО И ГДЕ РАБОТАЕТ	11
ГЛАВА 3. НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ТЕХНОЛОГИИ	12
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ТЕХНОЛОГИИ:	13
ГЛАВА 4. С ЧЕГО НАЧАТЬ?	14
ГЛАВА 5. Я И МЫ: ОТВЕЧАЕМ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ	16
ГЛАВА 6. ИЗУЧАЕМ ИЛИ ЗНАКОМИМСЯ?	18
6.1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕРРИТОРИИ СИЛАМИ АКТИВНЫХ ЖИТЕЛЕЙ (ОПЫТ АРХАНГЕЛЬСКА)	18
РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ИЗУЧЕНИЮ СИТУАЦИИ В ТЕРРИТОРИИ	19
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП	19
ПРОВЕДЕНИЕ УСТАНОВОЧНОЙ СЕССИИ ДЛЯ МЕСТНЫХ ЛИДЕРОВ	21
СБОР ДАННЫХ	22

ОБРАБОТКА СОБРАННЫХ ДАННЫХ И ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ ОТ ИНТЕРВЬЮЕРОВ	23
АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА ЖИТЕЛЕЙ	23
6.2. СОЦИАЛЬНЫЙ ПАСПОРТ ТЕРРИТОРИИ (ОПЫТ КАРЕЛИИ)	25
6.3. АНКЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАСШИРЕНИЯ СТОРОННИКОВ (ОПЫТ НОВОСИБИРСКА)	27
6.4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ СООБЩЕСТВА «КОШЕЛЕК ТЕРРИТОРИИ». (ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ)	30
6.5. КАК ВЫБИРАТЬ ИНСТРУМЕНТ ИЗУЧЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ	34
ГЛАВА 7. ПУТЕШЕСТВИЕ НА МАШИНЕ ВРЕМЕНИ	34
7.1. ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ «ОБРАЗ БУДУЩЕГО»	35
7.2. ДЕКАРТОВА СИСТЕМА КООРДИНАТ	43
7.3. ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ В ТЕРРИТОРИИ	46
ГЛАВА 8. НАМ ЗДЕСЬ ЖИТЬ	49
ГЛАВА 9. ИНИЦИАТИВЫ В ПРОЕКТ	54
ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ОДНОДНЕВНОЙ ПРОЕКТНОЙ МАСТЕРСКОЙ	56
ГЛАВА 10. ПРОЕКТЫ В ЖИЗНЬ	58
10.1. ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС «ЛЮДИ ДЕЛА»	58
10.2. СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ НА СПЕЦИАЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЕ	62
10.3. КРУГ БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ	63
10.4. ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ И ПОДАРКИ СО СМЫСЛОМ	66
ГЛАВА 11. ГЕРОИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ	68
ГЛАВА 12. УЧИМСЯ И ОБЩАЕМСЯ	71
ПРИМЕР ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ СООБЩЕСТВА «ШКОЛА КООРДИНАТОРОВ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ»	72
ГЛАВА 13. НОВЫЙ РЕСУРС ТЕРРИТОРИИ	75

ГЛАВА 14. ПРОЕКТНЫЙ ЗВЕЗДОПАД. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА ЖИТЕЛЕЙ	77
ПРОЕКТ «УГОР МАТИГОР»	77
ПРОЕКТ «PRO БУДУЩЕЕ ПИНЕЖЬЯ»	78
ПРОЕКТ «ЧИТАЮЩИЙ ГОРОД»	80
ПРОЕКТ «БАБУШКИНЫ СКАЗКИ»	81
ПРОЕКТ «ФЁДОРОВА ГОРА»	82
ГЛАВА 15. А В ЭТО ВРЕМЯ В ДРУГИХ РЕГИОНАХ	84
Шаг за шагом. На пути к эффективному местному самоуправлению. Новосибирская область	84
Будущее своими руками: вовлечение граждан в управление местным сообществом. Алтайский край	92
Социальный капитал территории. Пермский край	95
Модель ЦАЛ (Центр Активных Людей) в деятельности учреждений культуры, действующих как центры развития местных сообществ. Нижегородская область	97
Региональный конкурс общественных стартапов «Со мной регион успешнее» как инструмент реализации потенциала местных жителей для развития малых территорий. Новосибирская область	101
Проектный лагерь «Дело – в людях!» и система тревел-грантов (г. Тотьма, Вологодская область)	103
Стажировка «Присольединяйся»	104
Стажировка в Карелии и в Нижнем Новгороде	105
ГЛАВА 16. ФИНАЛЬНАЯ	106
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАБОТЫ В МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЯХ	107

ВВЕДЕНИЕ

Методическое пособие предназначено для специалистов центров общественного развития (ресурсных центров поддержки некоммерческих организаций и гражданских инициатив), органов местного самоуправления и просто активных граждан, которые ориентированы на развитие малых территорий при активном участии местных жителей.

Центр социальных технологий «Гарант» 15 лет ведет программу «Малым территориям большое будущее», направленную на вовлечение людей в развитие того места, где они живут. Начинали мы в Архангельской области с трех пилотных территорий и постепенно расширяли эти границы. Мы не были первыми на этом пути, и в своей работе опирались на уже имеющийся опыт наших друзей и партнеров из Алтайского края, Новосибирской, Хабаровской и Нижегородской области. Через несколько лет, наработав свой опыт, свои инструменты и практики работы и убедившись, что они дают результаты, мы стали активно делиться теперь уже своим опытом нашими партнерами в других территориях, помогая внедрить те подходы, которые сработали у нас.

В пособии 2021 мы представили все, наработанные на тот момент инструменты и постарались рассказать о том, на что обращать внимание если вы хотите вовлечь людей в развитие того места, где они живут. Несмотря на то, что каждая территория индивидуальна, и работать в ней надо с учетом местной специфики, общие принципы работы едины для всех малых территорий, и именно поэтому мы посчитали важным рассказать об этом. Первое издание пособия размещено на сайте Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» www.ngogarant.ru в разделе «Библиотека» и вы можете с ним познакомиться, чтобы узнать о первых шагах развития технологии «Малым территориям большое будущее».

За годы, прошедшие с выхода первого пособия, технология жила и развивалась не только в Архангельской области, но и у наших партнеров в Республике Карелия, Новосибирской, Нижегородской, Вологодской, Иркутской области и многих других территориях, которые шли по этому пути самостоятельно или в партнерстве с нами. Каждый из этих регионов привнес в общую копилку свои инструменты и форматы работы, свои акценты и особенности.



Но все эти инструменты и форматы работы работают на достижение единой цели – повышение общественной активности людей и вовлечение их в развитие своих территорий и улучшение качества жизни в том месте, где они живут. Именно поэтому мы посчитали важным собрать все эти инструменты и практики в одну книгу, чтобы вы могли выбирать из множества вариантов именно те, которые подходят вам и вашим территориям.

Мы старались следовать тем же принципам, что и в первом пособии: рассказывать не теорию, а опыт; не идеальные сценарии, а живые истории; не догмы, а инструменты, которыми можно пользоваться по-разному. Мы не претендуем на исчерпывающее описание: каждый из инструментов, описанных здесь, имеет своих авторов и собственный путь развития, и заинтересованного читателя мы будем отсылать к первоисточникам. Также важно отметить,

что подходов и успешных практик развития малых территорий через общественную активность существенно больше, чем упомянуто в основном пособии и этом дополнении, мы лишь хотели поделиться с вами теми инструментами, с которыми активно пользуемся мы сами и наши партнеры.

Выражаем благодарность нашим коллегам из Алтайской краевой общественной организации «Поддержка общественных инициатив» (г. Барнаул), Сибирского центра поддержки общественных инициатив (г. Новосибирск), Нижегородской региональной общественной организации содействия социальному развитию «Служение-НЭКСТ» (г. Нижний Новгород), Фонда содействия развитию гражданских инициатив «Мельница», (п. Пряжа, Республика Карелия), Фонда развития общественных инициатив «Соль Земли» (г. Тотьма, Вологодская область) за их опыт и помощь в подготовке этого пособия.

Важное замечание!



В этой книге мы пишем «мы» — имея в виду команду Центра социальных технологий «Гарант», которая собирала и систематизировала материал. Когда речь идет о практиках наших коллег, мы говорим о них в третьем лице: «коллеги из Карелии», «команда фонда „Соль Земли“» и т.п. Это не формальное разграничение, а уважение к авторству: технология общая, инструменты — авторские, и нам важно это авторство сохранить.

Дополнительный методический материал, который не вошел в основной текст сборника, вы найдете в базе знаний «Малым территориям большое будущее» <https://mtbb-region.ru> в разделе Инструменты.



ГЛАВА 1.

КОРОТКИЙ ИНСТРУКТАЖ ПЕРЕД ДЛИННОЙ ДОРОГОЙ

В небольших городах, поселках или деревнях люди мало во что верят. Меньше всего люди верят в себя. У них сформировавшийся на протяжении многих десятилетий «синдром выученной беспомощности»: люди не предпринимают никакие попытки к улучшению своей собственной жизни и жизни вокруг, они не пытаются изменить негативную социальную среду, отказываясь от любых действий. У людей утрачено чувство свободы и контроля над обстоятельствами, они не верят в саму возможность изменений и в собственные силы. При этом часто люди ждут, что кто-то «сильный» придет и что-то для них сделает (власть или крупный бизнес).

Наши исследования показывают, что большинство населения малых территорий продолжает надеяться на власть, забывая, что на местах власть – это органы местного самоуправления, а значит – сами люди. Люди, которые САМИ могут «оживить» территорию, сделать ее привлекательной для жизни и инвестиций. Примечательно, что, по результатам тех же исследований, большая часть жителей малых городов или поселков не собираются их покидать, поэтому тем более важно сделать интересной и достойной жизнь на местах. И сделать это собственными силами живущих здесь людей.

Если вы собираетесь развивать территорию при участии местных жителей, необходимо обратить внимание на следующие простые правила:



- Развитие территории возможно, только если на ней есть местные активисты, которые готовы стать точкой такого развития.
- У местных лидеров должна быть возможность развивать свои компетенции и получать навыки работы с населением.
- Нужно вовлечь жителей в совместную деятельность, которая станет для них успешным опытом и поможет преодолеть «синдром выученной беспомощности».
- Люди вовлекаются только в то, что волнует именно их, что лично им интересно. Невозможно сразу «втянуть» людей в решение общественных задач – первые совместные инициативы всегда должны быть лично ориентированы.
- Все не могут быть одинаково активными. «Настоящих буйных» мало, и это хорошо. Большинство людей готовы быть участниками, а не инициаторами и организаторами, и им надо дать такую возможность. Но если вы будете все делать за людей («причинять им добро»), они никогда не проявят свою активность.
- Для того, чтобы увидеть результаты, необходимо время, быстрых результатов на этом пути не бывает. Приготовьтесь ждать 2-3 года, чтобы увидеть первые ростки на этом поле.

ГЛАВА 2.

КТО С НАМИ НА ЭТОМ ПУТИ

Прежде чем переходить к описанию технологии развития малых территорий и инструментам, которые в претворении в жизнь этой технологии, расскажем коротко о тех, кто разрабатывал и апробировал эти инструменты. Это шесть организаций из шести регионов, и у каждой своя история, свой контекст, свой характер.

ЦЕНТР СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
«ГАРАНТ» (г. АРХАНГЕЛЬСК)

Центр «Гарант» работает с 1996 года. За почти три десятилетия мы прошли путь от небольшой инициативной группы до межрегиональной благотворительной общественной организации с собственной образовательной инфраструктурой, библиотекой методических материалов и сетью партнёров. Технология «Малым территориям — большое будущее» — наша основная разработка, развёрнутая на территории Архангельской области в малых поселениях. Параллельно мы ведём проекты по поддержке некоммерческих организаций, проводим образовательные программы для специалистов НКО и местных лидеров, организуем грантовые конкурсы, развиваем локальную благотворительность и активно делимся своим опытом и технологиями с ресурсными центрами, работающими в разных регионах России.

Наш стиль работы — от практики к методическим разработкам и распространению опыта. Все, что получилось сделать на практике мы стараемся описать, упаковать, сопроводить приложениями и рассказать об этом другим. Именно так и получилась первая книга «Малым территориям большое будущее», увидевшая свет в 2021 году, продолжение которой вы сейчас читаете.

+7 (818) 220-65-10

ул. Попова, 18, Архангельск, 163000

<https://ngogarant.ru>

Контактное лицо: Михайлова Марина

СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ (г. НОВОСИБИРСК)

Сибирский центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ) существует с апреля 1995 года, это самая взрослая и опытная организация в нашем партнерстве. За эти годы СЦПОИ стал одной из самых крупных инфраструктурных НКО в России: координирует сеть «Центров общественного развития» в одиннадцати регионах Сибири и Дальнего Востока, был одним из учредителей международной сети по оценке программ IPEN, инициатором создания коалиции «Регионы». Важно отметить, что СЦПОИ одним из первых в стране начал работу по развитию общественной активности в малых территориях, и Центр «Гарант», делая в 2014 году первые шаги в этом направлении, во многом опирался на опыт именно Сибирского Центра.

Стиль работы Сибирского центра — экспертный, основанный на сетевом взаимодействии. Они самая опытная организация в стране в сфере реализации сетевых программ и проектов. Конкурс «Со мной регион успешнее», описанный в нашей первой книге, — характерный для этой организации формат: региональная площадка, которая координирует работу по всей Новосибирской области через сеть муниципальных ресурсных центров.

Из специфических инструментов, разработанных Сибирским центром, в нашем дополнении представлены анкетирование как инструмент расширения круга сторонников на местном уровне, методика форми-

рования образа будущего через квадрат Декарта, модель работы в местных сообществах через эффективное муниципальное управление и упомянутый уже конкурс «Сомной регион успешнее».

8-(383) 209-30-24

Новосибирск, улица Восход, дом 14/1, офис 31.

<https://scisc.ru>

Контактное лицо: Астахова Анна

Фонд содействия развитию гражданских инициатив «Мельница» (п.Пряжа, Карелия)

Фонд «Мельница» — один из молодых участников сообщества: фонд создан в октябре 2014 года в Республике Карелия в посёлке Пряжа (население — около двух с половиной тысяч человек). Это фонд местного сообщества работает по классической модели: аккумулирует ресурсы, проводит конкурсы мини-грантов, поддерживает локальные инициативы.

«Мельница» за двенадцать лет работы проделала в очень маленькой территории очень большой путь — от локальных благотворительных акций с выпечкой пирожков для соседей до долгосрочной партнёрской программы развития Пряжинского района, включающей и образовательную резиденцию, и ремесленный кластер, и систему проведения благотворительных событий.

Стиль работы «Мельницы» — мягкий, тёплый, неформальный. Это очень женский стиль: в команде преимущественно женщины, и многие форматы выросли из бытовых практик — совместной готовки, рукоделия, спорта. Сотрудники и сторонники Фонда часто говорят, что делают только то, что их вдохновляет и радует, каждая идея имеет право на жизнь, если есть те, кто хочет ее реализовать, и именно это дает наилучшие результаты.

Из инструментов «Мельницы» в наше

дополнительное пособие вошли: социальный паспорт территории, кулинарные и спортивные форматы вовлечения жителей, формирование партнёрской сети активистов культуры, опыт связки нескольких социальных технологий между собой. Также мы рассказываем о стажировках, которые «Мельница» проводит для коллег из других регионов на базе общественной резиденции «Арт-село».

8 (981) 405-64-48

Республика Карелия, пгт Пряжа, ул. Советская, 75

<https://fond-melnica.ru>

Контактное лицо: Екатерина Ефремова

Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли» — Тотьма, Вологодская область

Фонд «Соль Земли» создан в январе 2017 года в городе Тотьма Вологодской области. Это самый молодой партнёр сообщества практиков и одновременно один из самых заметных: фонд работает в плотной связке с Тотемским музейным объединением и местной администрацией и эта связка делает их работу особенной. Фонд – общественное плечо большого музейно-туристического кластера, который выстраивается в городе, а саму работу в Тотьме можно представлять как успешный пример межсекторного партнёрства.

Тотьма — старинный купеческий город на Сухоне, известный когда-то соляным промыслом и северным мореходством. Сегодня здесь живёт около девяти тысяч человек, но город активно ищет и находит способы возрождения через культурное и историческое наследие. А фонд «Соль Земли» помогает городу тем, что развивает и поддерживает инициативы жителей в разных сферах, благодаря которым жизнь в городе становится насыщенной и интересной.

Стиль работы Фонда «Соль Земли» — проектно-предпринимательский, ориентированный на тиражирование и масштабирование. Успешные проекты Фонда не остаются локальными, их адаптируют и переносят в другие места. Самый яркий пример этого подхода — проект «ПриСОЛьбедияйся», в рамках которого фонд формирует межрегиональное сообщество инициативных людей.

Из инструментов «Соли Земли» в дополнение вошли: конкурс малых социальных проектов «Соль в людях!», проектный лагерь «Дело — в людях!» с системой трэвел-грантов, стажировка «ПриСОЛьбедияйся».

+7 (911) 545-15-16

Вологодская область, Тотемский округ,
город Тотьма ул. Горького дом 14

<https://www.totmasc соль.рф>

Контактное лицо: Селебинко Зинаида

НРОО «СЛУЖЕНИЕ-НЭКСТ» — НИЖНИЙ НОВГОРОД

Нижегородская региональная общественная организация содействия социальному развитию «Служение-НЭКСТ» создана в 2003 году. У нее есть собственная авторская концепция работы с местными сообществами, которую они развивают уже много лет. Эта концепция называется «Социальная анимация». В двух словах: социальный аниматор — это человек, который не делает за других, а создаёт условия, чтобы другие захотели что-то делать сами. Аниматор не лидер в обычном понимании; он скорее ускоритель, катализатор, помощник. На базе НРОО «Служение-НЭКСТ» уже более пятнадцати лет работает Школа социальных аниматоров — это, как они сами говорят, не имеющая аналогов в России обучающая и объединяющая площадка для специалистов в сфере развития местных сообществ.

Из инструментов НРОО «Служение-НЭКСТ» в нашем дополнении представлены:

общероссийский конкурс социальных аниматоров «Герои изменений», марафон совместных действий «Декада добрососедства», Школа социальных аниматоров, модель Центров активных людей (ЦАЛ). Этому подходу мы посвящаем в пособии отдельную главу, чтобы вы смогли познакомиться с ним поближе.

+7 (999) 120-14-65 Россия,

г. Нижний Новгород,

ул. Рождественская 24, подъезд 1, оф. 12

<https://sonko-nn.ru>

Контактные лица: Алла Балашова,

Маргарита Самойлова

ХАБАРОВСКАЯ КРАЕВАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ЗЕЛЁНЫЙ ДОМ» — ХАБАРОВСК

«Зелёный Дом» работал в Хабаровске с 1998 по 2015 год. Это была одна из дальневосточных НКО, развитием сельских поселений на Дальнем Востоке.

Для технологии «Малым территориям — большое будущее» хабаровский опыт ценен прежде всего одной разработкой — аналитической методикой «Кошелёк территории». Это инструмент финансового среза местного сообщества: оценка того, какие ресурсы — денежные и натуральные — циркулируют внутри территории и могут быть использованы для общественных нужд. Подход родился из специфических задач, которыми занимался «Зелёный Дом»: содействие сельскому предпринимательству и местным кооперативам в малых поселениях Хабаровского и Приморского краёв.

К сожалению, организация прекратила своё существование в 2015 году. Тем не менее, мы считаем важным включить этот инструмент, потому что финансовая оптика, которую предлагает «Кошелёк», полезна и сегодня, и потому что хабаровские коллеги внесли в общую копилку важный инструмент, о котором стоит знать.

КАРТА ПРИМЕНЕНИЯ: КТО И ГДЕ РАБОТАЕТ

Если посмотреть на сообщество организаций, опыт которых положен в основу этого пособия, с точки зрения территории работы, то вы увидите интересную картину. Три организации работают на Северо-Западе, но если Центр Гарант распространяет свою деятельность на всю Архангельскую область, а зачастую и на весь Северо-западный федеральный округ, то работа Фонда Мельница сосредоточена на одном районе Республики Карелия, но с очень глубокой проработкой каждой территории, а Фонд «Соль Земли» из Вологодской области в основном ведет свою работу в одном городе, причем это город с огромным культурным наследием, точка притяжения туристов. «Служение-НЭКСТ работает в центральной России, большинство проектов фокусируются на Нижегородской области и регионах Приволжского федерального округа, Сибирский центр

поддержки общественных инициатив охватывает своей работой всю Сибирь и Уральский регион, а «Зелёный Дом» работал на Дальнем Востоке. Как вы видите, у каждой организации есть территориальная специфика, есть свои подходы и инструменты работы, учитывающие опыт самой организации и региональные особенности. Каждая организация делится своим опытом, технологиями и практиками с другими, и тоже делает это по-своему, но объединяют нас общие подходы к развитию малых территорий. И то, что всем нам, несмотря на разницу территорий и то, что мы используем разные инструменты работы с сообществом, удалось добиться значимых результатов, доказывает, что технология «Малым территориям большое будущее» может успешно применяться в любой территории, и использовать можно разные инструменты, как те, с которыми мы вас познакомим в этом пособии, так и те, которые вы разработаете сами.

Важное замечание!

Если вы планируете применять у себя инструменты, описанные в этом пособии, мы рекомендуем связаться с авторами выбранного вами инструмента для уточнения деталей. Любой инструмент или практика — это не только текст методички, но и опыт, нюансы, оговорки, которые невозможно полностью передать на бумаге. Контакты организаций приведены в конце нашего пособия.



ГЛАВА 3.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ТЕХНОЛОГИИ

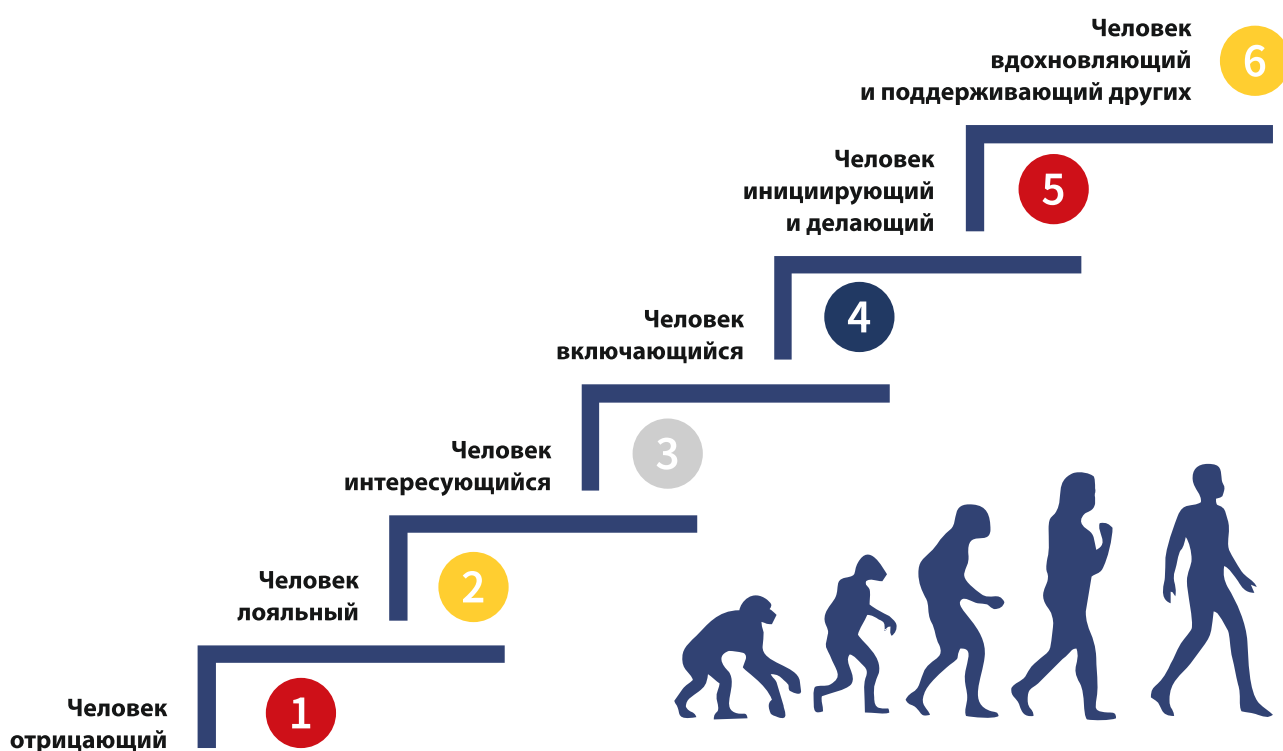
Технология «Малым территориям большое будущее» это системный подход к развитию малых городов, поселков и сел через вовлечение местных жителей в улучшение жизни и развитие своей территории. Не вызывает сомнения, что те, кто живет на территории, лучше всех знают ее проблемы и возможности. Но как мы уже говорили в самом начале этого пособия, часто люди не верят, в собственные силы и ждут, что кто-то другой, облеченный властью и ресурсами, сделает их жизнь лучше. А еще в малых территориях найти единомышленников и объединиться для реализации проекта зачастую сложнее, чем в крупных городах.

Цель к которой мы стремимся, развивая технологию Малым территориям большое будущее, – создать условия для развития местных сообществ, при которых жители

захотят и смогут реализовать инициативы для повышения качества жизни и развития своих территорий.

Ключевой подход этой работы состоит в том, чтобы помочь жителям малых территорий осознать свои возможности и научить их брать ответственность на себя, а не ждать решений «сверху». Этот подход помогает находить более точные ответы на локальные вызовы и поддерживать практику, когда реальные изменения рождаются изнутри сообщества.

Визуально этот подход можно представить схемой, которую разработали наши коллеги из организации «Служение - НЭКСТ». По их мнению, мы помогаем людям подняться по этой лестнице и перейти от отрицания к тому, чтобы воплощать в жизнь свои инициативы и помогать другим это делать.



Но как же добиться этого результата? Многолетний опыт работы разных организаций, представленный в этом пособии, доказал, что для достижения цели необходимо придерживаться следующей логики действий:

- **найти, обучить и поддержать местных лидеров**
- **вовлечь жителей в обсуждение общего будущего**
- **создать условия для совместной деятельности жителей в территории**
- **обучить активистов методам социального проектирования**
- **содействовать реализации конкретных проектов, улучшающих жизнь в территории**
- **помочь перейти от разовых активностей к стратегическим действиям, направленным на развитие местного сообщества.**

Анализ почти 15 летнего опыта работы Центра «Гарант» и изучение опыта наших коллег позволили сделать вывод, что несмотря на разницу используемых инструментов работы с сообществом,

можно выделить общие основные шаги, которые необходимо сделать для активизации общественной активности и вовлечения жителей в решение местных вопросов.

Основные этапы технологии:

- **Поиск и объединение лидеров, готовых вести за собой**
- **Повышение компетенций местных лидеров и активистов, развитие проектного мышления.**
- **Вовлечение местных жителей в формирование общего будущего и развитие проектных инициатив.**
- **Помощь в упаковке проектных идей, направленных на достижение общего будущего, поддержка их ресурсами.**
- **Привлечение внимания жителей, власти, инвесторов к успешным проектам, повышение престижа общественной активности.**
- **Создание инфраструктуры поддержки общественных инициатив, развитие партнерских связей и обмена опытом между территориями.**

Важное замечание!

Инструменты в работе с сообществом могут использоваться разные, и вы увидите это на примерах, приведенных в пособии. Но для того, чтобы работа в территории дала не разовые, а системные результаты, необходимо пройти все этапы технологии. Именно тогда, вы сможете увидеть реальные результаты своей работы.



ГЛАВА 4.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Для работы в малых территориях в первую очередь необходимо найти местных лидеров, готовых стать инициаторами и координаторами развития местных инициатив и объединения людей в территории. Без участия «своих» работа в территории невозможна, особенно если речь идет о малых городах и сельской местности. Жители любого малого города, деревни или поселка с недоверием относятся к приезжим специалистам или экспертам, справедливо считая, что только местные жители до конца понимают специфику той территории, где они живут. Кроме того, очевидно, что заниматься развитием местных инициатив невозможно в режиме «приехал, что-то сделал и уехал», это длительный процесс, который происходит постоянно, требует времени и личного присутствия. Именно поэтому самый важный шаг – это поиск в территории лидеров, готовых взять на себя роль инициаторов и координаторов местной активности. Мы не оговорились – поиск не лидера, а именно лидеров, и желательно, чтобы они были из разных сфер: предприниматели, работники социальных, образовательных или культурных учреждений, активисты органов ТОС или молодежный актив, специалисты органов местного самоуправления. Почему это важно? Наш опыт работы в территориях показывает, что делать ставку на одного, даже очень сильного лидера рискованно, он может «перегореть», уехать, вступить в конфликт с местными жителями, у него могут измениться планы и жизненные обстоятельства и т.п. И тогда вся ваша работа сведется к нулю, и надо будет начинать сначала. Кроме того, у одного лидера ограниченное число контактов, а для наших целей необходимо максимальное вовлече-

ние жителей в совместную деятельность – чем к большему количеству потенциальных участников местных активностей у нас будет доступ, тем успешнее будут наши усилия.

По нашему опыту, есть два варианта поиска такой группы лидеров. Первый – опираться в территории на уже сформировавшуюся команду инициативных людей (если такая есть) и начинать работу с ней. Этот вариант имеет свои неоспоримые преимущества: группа сформирована, люди обладают опытом совместной работы, понимают друг друга, как правило, у них общие ценности. Часто такой группой могут быть активисты местного органа территориального общественного самоуправления, члены местной некоммерческой организации или инициативная группа, реализовавшая на территории какой-то социальный проект. Но риск работы с уже сформированной группой в том, что у ее членов есть определенный круг интересов и связей, и необходимо будет предпринимать специальные шаги, чтобы сподвигнуть эту группу к расширению этих своих интересов и контактов для вовлечения большего количества людей в общественно значимую деятельность. Часто такая группа объединена общей идеей или проектом. Они уже точно знают, что хотят сделать вместе, уверены в непогрешимости и нужности своей идеи и не всегда готовы менять приоритеты и рассматривать другие инициативы.

Второй вариант – создать такую группу из числа местных лидеров или людей, готовых стать лидерами. Этот вариант более трудозатратный и длительный по времени, но, если все пройдет успешно, то есть шанс объединить в одну команду активных

людей, представляющих разные поинтересам и опыту сообщества, что существенно расширит возможности созданного актива. В нашем проекте «Малым территориям – большое будущее» мы пошли по второму пути и пригласили к участию в проекте инициативных людей, готовых включиться в развитие местных инициатив. Мы предложили активистам из территорий индивидуально подать заявку на участие в обучающей программе для лидеров местных сообществ. При этом мы пригласили к участию только те территории, где на программу заявилось не менее пяти человек. Участники из одной территории, приехавшие на первый семинар программы для лидеров, даже не всегда были знакомы друг с другом, и уже в ходе обучения находились общие интересы и складывалось общение. Было бы неправдой сказать, что все активисты, приехавшие из территорий на первый семинар, остались с нами до конца проекта и стали заниматься вопросами развития местного сообщества. Конечно, ротация в группах была в каждой территории: кто-то «отвалился» уже после первого семинара, кто-то в процессе работы понял, что это не его зона интереса, но на смену одним приходили другие, которые остава-

лись с нами. И это нормальный процесс, его не надо бояться. В чем преимущество выбранного нами пути? Он позволяет найти тех людей, которые часто не видны в территории. Они хотят «показать» себя, у них есть идеи и амбиции, но по какой-то причине они еще не проявились и пока не заметны землякам. Возможность индивидуально участвовать в программе обучения для местных лидеров стала шансом для многих «скрытых» активистов заявить о себе и своих планах. Именно так в нескольких районах области мы нашли людей, которые сейчас возглавляют местные ресурсные центры.

Из анкеты участника вводного семинара «Хочу обучиться технологиям работы с населением: как вовлекать и объединять жителей для решения текущих проблем территорий; как разрабатывать мероприятия и проекты, а также как привлекать ресурсы для их реализации. Нуждаюсь в получении таких знаний для приобретения опыта и применения полученных навыков для улучшения жизни людей на селе».

Важное замечание!

Планируя работу с малыми территориями, обратите внимание на выстраивание отношений с органами местного самоуправления. Конечно, вам никто не может запретить приходить в любую территорию со своими программами развития, но ваша работа будет складываться проще, а результаты будут значительней, если вы заручитесь поддержкой местной администрации или хотя бы проинформируете ее о своих намерениях. Вовремя предоставленная информация о ваших планах и методах вашей работы позволит снять напряженность в отношениях с органами местного самоуправления, которая часто возникает, когда вы начинаете работать в новых территориях. Согласитесь, любому из нас не понравится, если в наш дом кто-то придет и начнет хозяйничать, пусть даже и с добрыми намерениями, не предупредив нас о том, чем занимается. Во многих случаях именно благодаря своевременному информированию удастся построить партнерские отношения с местной администрацией и депутатами, что существенно облегчает и нашу работу, и жизнь тем, кто живет и трудится на территории. Не ограничивайтесь только письмом, личные встречи или телефонный разговор гораздо эффективнее.



ГЛАВА 5.

Я И МЫ: ОТВЕЧАЕМ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

Найти активных людей, которым важно и интересно поучаствовать в развитии территории, это только начало пути. Второй значимый шаг – помочь активистам осознать, зачем они вступают с вами на этот путь, почему это важно для них, как они видят будущий результат для себя лично, и что они хотят изменить в том месте, где живут. В общем, с будущими лидерами территорий нужно обязательно обсудить, на первый взгляд, философские вопросы. Делать это лучше всего на вводном семинаре, в котором принимают участие по несколько человек с каждой территории, точно не менее трех, а лучше пять.

Общее число участников такого семинара зависит от того, сколько территорий одновременно вы включаете в программу, но группа не должна быть очень большой, чтобы была возможность интерактивной работы. Первую часть этого семинара лучше всего посвятить обсуждению вопросов личной мотивации участников:

- **Почему я решил принять участие в программе?**
- **Какой результат лично для себя я хочу получить?**
- **Что изменится в моей жизни, если этот результат будет достигнут? и т.п.**

Именно в ходе обсуждения участники группы не только для самих себя отвечают на сложные вопросы, но и знакомятся друг с другом, а еще выявляют объединяющие всех ценности, которые и станут основой дальнейшего взаимодействия.

Еще одна важная часть вводного семинара – это обсуждение общих интересов участников из одной территории:

- **Что мы хотим изменить?**
- **Почему нас это волнует?**
- **Какие ресурсы для этого есть, а чего не хватает?**
- **Кто еще в территории может быть заинтересован в этих изменениях?**

Именно на этом этапе из отдельных лидеров начинает формироваться группа людей, объединенных общим видением. Конечно, это самый первый шаг, но любая дорога начинается с первого шага.

Далеко не все участники семинара будут осуществлять те идеи, которые обсуждаются на семинаре. Кто-то сразу после семинара скажет, что погорячился и роль координатора развития местной активности – это совсем не то, о чем он мечтал. Прекрасный результат: лучше понять, что ты не альпинист, до того, как прошел половину пути к вершине.

Будут участники, которые решат, что им интересно воплощать в жизнь свои конкретные идеи и проекты, а не вдохновлять на это других. Тоже хороший результат, значит, нашим будущим координаторам уже есть на кого опираться.

И обязательно в группе будут те, кто укрепит в своем желании быть «ускорителем» развития местной активности. Именно эти люди станут точкой опоры для позитивных изменений в территории.

Важное замечание!

Рекомендуемая продолжительность вводного семинара – два полных дня, состав группы не более 25 человек, если у вас один ведущий семинара. Помещение, в котором вы проводите семинар, должно быть удобным для групповой работы. Очень важно создать условия для знакомства и свободного общения участников, поэтому обязательно предусмотрите упражнения на знакомство и интерактивные формы работы с участниками. И еще, этот семинар далеко не последний. Обучение лидеров территорий, создание площадок для их регулярного общения и взаимодействия – важное условие успешности работы активистов.

Из интервью с территориальным координатором «После вводного семинара мне казалось, что я все знаю и все умею. И очень удивлялась, когда специалисты Центра «Гарант» говорили, что я не должна все делать сама. И только через 2 года я поняла, что значит быть координатором, что надо не самой делать, а вдохновлять на это других. Но понять – не значит уметь это делать. Хорошо, что нас все время учат и что мы делимся опытом друг с другом. И я продолжаю учиться и пробовать...».



ГЛАВА 6.

ИЗУЧАЕМ ИЛИ ЗНАКОМИМСЯ?

6.1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕРРИТОРИИ СИЛАМИ АКТИВНЫХ ЖИТЕЛЕЙ (ОПЫТ АРХАНГЕЛЬСКА)

На начальном этапе работы с любой новой территорией перед нами всегда встают два важных вопроса:

- **Где найти и как собрать для разговора активных заинтересованных людей?**
- **Как начать разговор и найти темы, волнующие местных жителей?**

Решить оба этих вопроса можно с помощью одного инструмента – изучение ситуации в территории через проведение опроса (анкетирования) местных жителей. Обратите внимание, мы не говорим о проведении социологического исследования с репрезентативной выборкой. Мы говорим именно об изучении ситуации и мнения жителей, причем очень важно, что проводится опрос жителей силами тех самых лидеров с территории, которые принимали участие во вводном семинаре. Эти лидеры уже стали инициативной группой, и проведение такого исследования для них – первая совместная деятельность, направленная на развитие своей территории.

Главная цель этой работы, как ни странно, даже не получение информации о том, что волнует местных жителей, хотя это, конечно, тоже очень важно. Главная цель – знакомство инициативной группы лидеров с местными жителями и поиск единомышленников. Опыт показывает, что даже в небольших территориях, где, казалось бы, все друг друга знают, проведение такого исследова-

ния помогает завязать новые знакомства и найти людей, готовых участвовать в местных инициативах.

Кроме того, сама работа по проведению опроса местных жителей и обработка полученной информации – это важная совместная деятельность для членов инициативной группы местных лидеров, она позволяет проверить заинтересованность и вовлеченность каждого, укрепить взаимосвязи в группе. А еще при проведении опроса члены инициативной группы позиционируют себя в качестве инициаторов развития общественной активности в территории.

Конечно, наряду с уже перечисленным опрос жителей позволит получить и актуальную информацию о том, какие проблемы волнуют местных жителей, что они считают важным для себя лично, в решении каких проблем они готовы участвовать. Эта информация поможет начать разговор с жителями на стратегической сессии (семинаре) «Построение образа будущего», о которой мы поговорим чуть позже.

Несмотря на то, что изучение ситуации в территориях нельзя считать полноценным социологическим исследованием, при его проведении необходимо придерживаться определенных правил, чтобы полученная информация была максимально объективной. С этими правилами, в том числе методикой проведения интервью и технологией обработки полученной информации, обязательно познакомьте членов инициативных групп на вводном семинаре.

Рекомендации для организации работы по изучению ситуации в территории

Основная цель: расширение контактов местных лидеров и выявление потенциальных сторонников.

Дополнительная цель: сбор информации о проблемах, ценностях и потенциале местного населения и выявление объединяющих сфер деятельности для активистов.

Этапы работы:

1. Подготовительный этап (разработка и подготовка анкеты и шаблона заполнения, расчет квотных заданий).
2. Проведение установочной сессии с местными лидерами.
3. Сбор информации в территориях.
4. Обработка собранных данных и подготовка отчетов от интервьюеров.
5. Анализ данных.

Особенностью проведения данной работы является то, что в нее включены как специалисты центра общественного развития (как правило, регионального ресурсного центра поддержки НКО и гражданских инициатив – РЦ), так и местные лидеры. Сбор и обработку собранных данных проводят местные лидеры, остальные этапы – это ответственность РЦ.

Подготовительный этап

На этом этапе необходимо разработать анкету, которая станет основой для проведения интервью и будет использоваться во всех территориях. Это позволит потом не только обобщить информацию по населенному пункту, но и сравнить между собой разные территории, включенные в ваш проект. За основу вы можете взять анкету, которая использовалась Центром «Гарант» в проекте «Малым территориям – большое

будущее». Можно пользоваться ей без изменений или (при необходимости) доработать ее под вашу специфику и потребности. Рекомендуем не делать в анкете больше 25-30 вопросов, так как это значительно затруднит работу интервьюеров. Но и сильно уменьшать анкету тоже не стоит, она перестанет быть информативной и не позволит вам сделать необходимые выводы.

Для того, чтобы местные лидеры смогли самостоятельно обработать полученные данные, необходимо приготовить единую таблицу в Excel, которую они будут заполнять данными из собранных анкет. Каждая ячейка – это ответ из одной анкеты на один вопрос. Соответственно каждая строка – это данные из одной анкеты, а столбец – ответы на один и тот же вопрос. Для облегчения процесса обработки данных мы рекомендуем не вносить в одну ячейку более одной цифры-ответа, а в случае, если вопрос предполагает более одного ответа (например, «выберите все подходящие варианты» или «выберите не более 3 вариантов»), то под каждый возможный ответ нужно заготовить отдельный столбец в шаблоне. Пример такой таблицы есть в описании этого инструмента.

Следующая задача – квотная выборка, то есть конкретное задание, сколько мужчин и женщин какого возраста нужно опросить на территории. Это тот вопрос, на котором профессиональные социологи сломали много копий. Но для наших целей необходимо уловить только общие тенденции социальных процессов территории и настроения людей, поэтому необходимости жестко придерживаться репрезентативной выборки нет. Однако для реалистичности результатов важно, чтобы на вопросы анкеты ответили разные люди (по полу, возрасту, социальному статусу). Если мы совсем не

зададим требований к тому, кого необходимо опросить, есть риск, что местные активисты пойдут по самому простому пути и опросят своих родственников и знакомых. Они, конечно, тоже местные жители, но в этом случае мы не добьемся нашей основной цели – лидеры не смогут завязать новые знакомства в сообществе.

Наши рекомендации по выборке в территориях выглядят следующим образом.

- Если в нашем проекте включено сразу несколько территорий, то со всех территорий суммарно должно быть опрошено не менее 350-400 человек.
- С каждой конкретной территории должно быть собрано не менее 30 анкет (абсолютный минимум), а лучше 50-70. Чтобы эта норма была выполнена, ставьте местным лидерам следующую норму – в территориях с населением меньше 1000 человек – 50 анкет, там, где население больше 1000 человек – 100 анкет. Конечно, до этой нормы дотянут далеко не все территории, но они хотя бы будут к этому стремиться.

Как правильно рассчитать квотные задания для каждой территории?

Вам необходимо найти более-менее актуальную информацию о половой и возрастной структуре каждой территории. Если это муниципальный район области или края, то это не составит труда: такая информация есть на сайте Росстата вашего региона. Если это маленькие поселки и деревни, то можно посмотреть на сайте местной администрации или запросить у нее информацию, правда, гарантии, что вы эту информацию получите, нет. В крайнем случае вы

можете взять данные по муниципальному району и применить их для конкретных поселений. Обычно разница не слишком велика.

Теперь вам остаётся лишь посчитать пропорцию для каждого пола и группы возрастов.

Например, вы планируете собрать с территории 80 анкет, а распределение мужчин и женщин на территории соответственно 53% женщины на 47% мужчин. Тогда вам нужно опросить 46 женщин и 34 мужчины. Далее делаем то же самое с возрастом: предположим, что процентное распределение людей разных возрастов в районе выглядит так: в возрасте от 18 до 29 лет среди мужчин – 20%; среди женщин – 15%. 20% от 34 (общее количество предполагаемых для опроса мужчин) равно 6,8; округляем в большую сторону, итого – нам нужно будет опросить 7 мужчин в возрасте от 18 до 29 лет. То же самое делаем для женщин: 15% от 46 равно 6,9, округляем до 7. И далее выполняем те же операции для каждой группы возрастов. Итогом является таблица, похожая на эту:

N-ский район					
	18-29	30-44	30-44	55-64	65 и более
Мужчины	7	12	5	7	3
Женщины	7	10	8	10	11

Эта таблица – квотный план для всей территории. Вы можете для удобства членов инициативной группы разбить его на части по количеству участников команды, и тогда каждый из них будет точно знать, сколько людей, какого пола и какого возраста ему необходимо опросить.



Важное замечание!

Мы рекомендуем при определении квотной выборки поставить для местных лидеров дополнительную задачу: среди всех опрошенных в каждой территории должно быть не менее 3-5 представителей органов власти, 3-5 представителей местного бизнеса и 3-5 представителей НКО/ТОСов/инициативных групп. Это не дополнительные люди к уже определенному квотному заданию, это просто дополнительное требование. Они должны войти в те возрастные и половые квоты, которые вы уже рассчитали. Это позволит, во-первых, местным лидерам под предлогом проведения интервью встретиться с представителями местной администрации и бизнеса, а во-вторых, на этапе анализа проверить, есть ли различия между мнениями обычных жителей и мнением представителей этих групп.

Проведение установочной сессии для местных лидеров

Важная часть работы по подготовке к сбору информации на местах – это проведение обучения местных лидеров тому, как правильно собирать и обрабатывать информацию.

Такая установочная сессия может быть составной частью вводного семинара для лидеров, о котором мы писали выше.

В ходе установочной сессии необходимо:

- Объяснить членам инициативной группы цели и ожидаемые результаты планируемой работы по изучению ситуации в территориях, рассказать о том, как планируется использовать результаты.
- Познакомить участников установочной сессии с вопросами анкеты, дать пояснения, с какой целью мы задаем тот или иной вопрос.
- Провести инструктаж по процессу интервьюирования.
- Попробовать на практике провести тестовые интервью по анкете. Участники могут разбиться на пары и проинтервью-

ировать друг друга. Это позволит познакомиться с анкетой, найти те вопросы, которые вызывают сложности, уточнить непонятные места.

- Провести инструктаж по обработке полученной информации и внесению данных из анкет в таблицу Excel. Наш опыт показывает, что работа строится эффективнее, если в инициативных группах заранее выбран участник, который будет отвечать за внесение данных из всех анкет в таблицу. Это минимизирует ошибки заполнения, или, по крайней мере, сделает их однотипными, а значит, их легче будет найти и исправить.
- Обозначить квотную выборку, установить сроки сбора и обработки данных и требования к отчетности по итогам проведенной работы. Инициативная группа по итогам должна предоставить вам как ресурсному центру два отчета. Один – это Excel-файл, содержащий в себе информацию из всех собранных на территории анкет. Второй отчет – это аналитическая записка от инициативной группы о том, как они проводили

сбор информации. Для подготовки такой записки членам инициативной группы необходимо будет после завершения сбора и обработки информации собраться вместе и обсудить, как они провели этот этап. Важно, чтобы были обсуждены следующие вопросы: Какие сложности были при сборе информации? Легко ли было найти нужных людей и разговорить их? Как отвечали люди? Что еще важного говорили люди, кроме ответов на вопросы анкеты – о чем / что их волнует? Что люди отвечали на

открытые вопросы анкеты, какие ответы часто повторялись? Какие ответы показались неожиданными, необычными? С какими новыми (интересными) людьми удалось познакомиться (пообщаться), кого из них стоило бы пригласить к участию в следующих активностях в территории? И т.п.

Ответы на эти вопросы необходимо обсудить и зафиксировать в аналитическом отчете.

Важное замечание!



Необходимо объяснить членам инициативных групп, что при проведении интервью лучше не опрашивать своих ближайших родственников. Оптимально, если активисты начнут опрос со своих друзей, коллег и знакомых, а у них будут узнавать, у кого еще можно было бы взять интервью. Такой метод называют методом «снежного кома», но при этом необходимо помнить о квотной выборке и проверять, подходят ли те, кого вам рекомендовали опросить, под имеющиеся требования. Также стоит напомнить местным лидерам, что они могут использовать свои профессиональные возможности для поиска респондентов – это могут быть, например, посетители библиотеки, где работает один из активистов, посетители дома культуры и т.п.

И еще одна важная вещь, о которой стоит подумать. Для проведения опроса нужны распечатанные анкеты. Не во всех территориях есть возможность напечатать 50, а то и 100 достаточно объемных анкет. Мы, например, печатали анкеты централизованно и отдавали необходимое количество (с запасом, конечно) участникам установочного семинара. Как вы решите этот вопрос, зависит от ваших возможностей и самостоятельности ваших активистов с территорий, что искажает общие результаты.

Сбор данных

Проведение опроса жителей – это не механическая работа. Каждый респондент индивидуален и к каждому необходимо найти подход. Активисты территории органично подходят на роль интервьюеров: ведь они общительны, их знают в территории, и им доверяют люди. Существует ряд правил проведения опроса жителей методом интервью лицом-к-лицу, главное из которых – необходимость зафиксировать подлинную, а не подсказанную позицию опрашиваемых. Именно поэтому вопросы

должны быть заданы в том виде, в каком он записаны в анкете. Интервьюеру нельзя подсказывать или наводить отвечающего на тот или иной ответ. Об этом мы подробно говорим с местными лидерами на установочной сессии и специально еще раз напоминаем об этом правиле в «Памятке для интервьюера».

Чаще всего участники инициативной группы являются представителями разных сфер, поэтому при проведении опроса обеспечивается охват разных групп жите-

лей территории. Но если в инициативной группе с территории все представители работают в одной сфере, например, в культуре (библиотека, дом культуры и т.п.), то стоит отдельно проконтролировать, чтобы при проведении опроса они охватили разные группы людей, проживающих в территории.

Часто бывает, что большая часть опрошенных – люди пенсионного возраста.

С одной стороны, это закономерно, так как в большинстве сельских территорий преобладают пенсионеры, и договориться с ними об интервью проще. Однако если мы будем опрашивать только пенсионеров, мы получим мнение лишь одной возрастной группы, поэтому важно, чтобы интервьюеры придерживались рекомендованной квотной выборки по возрасту и полу.



Важное замечание!

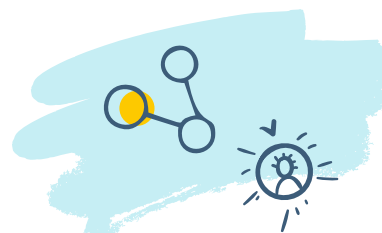
Ни в коем случае не разрешайте членам инициативной группы при сборе информации отдавать анкеты на самозаполнение (запрещено раздать анкеты знакомым, и через какое-то время собрать заполненные анкеты обратно). Вся ценность этой работы в том, что члены инициативной группы с территории в ходе проведения интервью знакомятся с новыми для себя местными жителями, беседуют с ними, выслушивают их проблемы и беспокойства, узнают различные мнения, не всегда совпадающие с мнением интервьюера. В ходе интервью беседа часто захватывает больше тем, чем есть в анкетах. Именно эти встречи и беседы дают возможность лидерам заявить о себе и своих планах заниматься вопросами развития местной активности и найти себе сторонников. Кроме того, если человек самостоятельно заполняет анкету, он подходит к ответам более формально, часто просто ставит галочки куда придется, что искажает общие результаты, что искажает общие результаты.

Обработка собранных данных и подготовка отчетов от интервьюеров

После сбора данных члены инициативной группы, как уже говорилось выше, должны перенести отчеты из анкет в таблицу Excel и составить аналитический отчет. Будьте готовы к тому, что на этом этапе у них могут возникнуть вопросы и трудности при заполнении таблицы, особенно при перенесении ответов на открытые вопросы (те, которые не содержат вариантов ответов). Рекомендуем выделить в вашем РЦ отдельного специалиста, который будет отвечать на эти вопросы и помогать местным лидерам справиться с этой частью работы.

Анализ результатов опроса жителей

После того, как отчеты от всех изучаемых территорий будут получены, специалист вашего ресурсного центра может приступить к анализу данных. Из-за того, что общее количество анкет не так велико, а наша цель – установить лишь общие тенденции, проблемы и потенциал территории, вам не понадобятся сложные инструменты для анализа данных. Достаточно общих распределений ответов по частотам и сравнение их между собой.



Мы рекомендуем проводить анализ в следующей последовательности:

1. Проанализируйте данные по всем вопросам суммарно по всем территориям. Это позволит Вам увидеть средние данные, с которыми вы потом сможете сравнивать данные по каждой территории.
2. Постройте график распределения ответов на каждый вопрос.
3. После того, как вы получите суммарные данные, можно смотреть информацию в разрезе каждой территории.
4. Обратите внимание на наличие резких расхождений с результатами всех изученных территорий, как общими, так и индивидуальными.

Наиболее важные вопросы, на которые стоит обратить внимание:

- Общая оценка жителями благополучия территории.
- Рейтинг наиболее и наименее актуальных проблем.
- Рейтинг проблем, на которые жители считают, что могут повлиять своими силами.

- Миграционные настроения и отношение к своей территории.
- Список активных жителей, сообществ и общественных организаций, действующих на территории.
- Потенциал общественной активности.
- Наличие или отсутствие разногласий жителей относительно проблем территории и их важности.

Вторая часть анализа – это обобщение и сравнение данных вашего анализа с теми текстовыми отчетами, которые вам прислали активисты. Здесь нужно посмотреть, насколько сложно или легко проходило анкетирование на разных территориях, впечатления самих активистов, и найти, при наличии, согласованности и противоречия между мнениями самих активистов и собранными ими данными.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 1 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-01/>



Важное замечание!

При анализе результатов обратите внимание на наличие резких расхождений с результатами всех изученных территорий, как общими, так и индивидуальными. Обсудите эти расхождения с членами инициативной группы, постарайтесь понять причины расхождений.

Используйте результаты, полученные в ходе изучения мнения жителей, аккуратно. Как уже отмечалось выше, полученные результаты не репрезентативны, так как при проведении исследования не соблюдается репрезентативность выборки, кроме того, сами интервью проводятся непрофессиональными интервьюерами. В связи с этим не рекомендуется публиковать полученные результаты в открытых источниках, это может вызвать негативную реакцию, спровоцировать конфликтные ситуации и усложнить вам работу. Лучше всего использовать полученные данные в ходе проведения стратегической сессии при обсуждении существующей ситуации в территории.

Из отзыва территориального координатора о результатах проведения исследования: «В первую очередь, хочу поблагодарить центр «Гарант» за предложенную методику анкетирования: разговоры с людьми – самое яркое впечатление! С этого должны начинать все, кто планирует какие-либо активности. Мы получили сразу несколько плюсов: люди поделились идеями, как сделать жизнь лучше, мы рассказали о себе и нашли партнеров или волонтеров, просто участников наших проектов.

Кроме того, результаты исследования стали прекрасной основой для дискуссий и стратегических сессий».

6.2. СОЦИАЛЬНЫЙ ПАСПОРТ ТЕРРИТОРИИ (ОПЫТ КАРЕЛИИ)

Карельский фонд «Мельница» для изучения территории использует инструмент, который называется «Социальный паспорт территории». На первый взгляд это та же анкета изучения ситуации в конкретном населенном пункте или районе с последующим анализом и отчетом, но, если вникнуть в детали, то есть специфические отличия.

Главное из них — фокус на территории как на цельной единице, а не на отдельных проблемах. Анкетирование, описанное в предыдущем инструменте, отвечает на вопрос: «Что волнует жителей этой территории, и что мы можем с этим сделать?» Социальный паспорт отвечает на вопрос: «Какова эта территория целиком — её социальная ткань, её настроения, её сильные и слабые стороны?» Из этого вырастает разница в инструментарии: к опросу добавляются фокус-группы для более глубокого изучения, отдельно рассматриваются вопросы возможных направлений активности в территории. К исследованию предъявляются более строгие требования с точки зрения репрезентативности. Результаты оформляются в виде «паспорта территории» — структурированного документа, который потом можно использовать в разговоре с органами власти, с потенциальными партнёрами, и конечно с самими жителями на сельском сходе.

У карельских коллег пакет инструмента «Социальный паспорт» включает: пример анкеты для жителей, пример выборки, пример базы собранных данных для обработки, инструкцию «Основы социологии: как провести исследование», полный отчёт «Социальный паспорт Карелии» — как

пример развёрнутой работы по результатам опроса, пример отчёта для отдельного поселения (более компактный документ), отчёт по серии фокус-групп для определения активности в территории, презентацию «Социальный паспорт территории».

Логика применения инструмента такова. Сначала проводится количественный опрос жителей по структурированной анкете. Параллельно или после — серия фокус-групп с разными категориями жителей (по возрасту, по интересам, по роли в сообществе): фокус-группы дают ту информацию, которую опрос по стандартной анкете не считывает. Дальше всё полученные данные сводятся в общий отчёт — в формате «паспорта», то есть структурированного описания территории по фиксированным разделам.

При использовании этого инструмента важно не только провести исследование, но и презентовать и обсудить полученные результаты, причем если в инструменте, который используется в Архангельской области для обсуждения используются только ключевые моменты, т.к. данные нерепрезентативны. При проведении «социального паспорта» полученные данные можно и нужно обсуждать более глубоко, например на сельском сходе или другом собрании жителей. На сходе обсуждаются результаты исследования и основные выводы, выслушиваются идеи жителей о том, что они могут сделать своими силами, как преобразовать территорию. Фактически такое обсуждение социального паспорта территории позволяет сразу вовлечь жителей в обсуждение не только проблем, но и возможностей, т.е. начать вместе планировать будущую жизнь территории.

«На основе проведённого анкетирования и после получения социального паспорта мы обсудим, какие есть проблемы и планы развития, выслушаем идеи жителей, что они могут сделать своими силами, как преобразовать территорию. После такого обсуждения можно проводить грантовый конкурс инициатив и поддерживать лучшие идеи местных жителей, направленные на решение важных для всех проблем.»

Из интервью Веры Титовой, сотрудницы фонда «Мельница»

Обратите внимание: социальный паспорт не самоцель, а связующее звено между изучением территории, разговором с жителями о том, как они хотят жить и грантовым конкурсом. Это очень похоже на нашу логику работы с территорией, но с другим инструментом внутри.

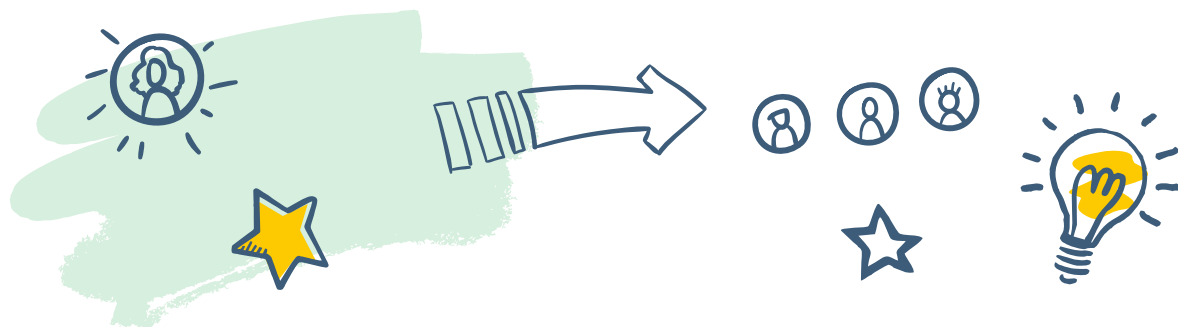
Как же выбрать, каким инструментом воспользоваться, спросите вы. Это зависит от того, какие компетенции есть в вашей команде и какие задачи вам важно решить. Если у вас нет опыта проведения социологических исследований, нет специалистов, которые могут обработать и проанализировать данные, недостаточно ресурсов для обеспечения репрезентативной выборки при анкетировании, то выбирайте более

простой вариант. Изучение территории силами жителей (опыт Архангельска) подойдет и в том случае, когда вы в целом понимаете ситуацию в территории, но вам очень важно вовлечь в обсуждение этих вопросов местных жителей, найти новых активистов, расширить круг сторонников и интересующихся. Выбирайте «паспорт», если вы живете в территории с выраженной идентичностью и есть потребность описать эту территорию более детально, возможно вы планируете работать сразу в нескольких территориях и вам важно сравнить их между собой, определить приоритеты для каждой, тогда паспорт даст вам больше информации.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 1 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-01/>

Важное замечание!

Связаться с фондом «Мельница» и получить более детальную информацию об инструменте «Социальный паспорт территории» можно через сайт fond-melnica.ru. Команда фонда проводит стажировки для коллег из других регионов на базе общественной резиденции «Арт-село» в посёлке Пряжа.



6.3. АНКЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАСШИРЕНИЯ СТОРОННИКОВ (опыт Новосибирска)

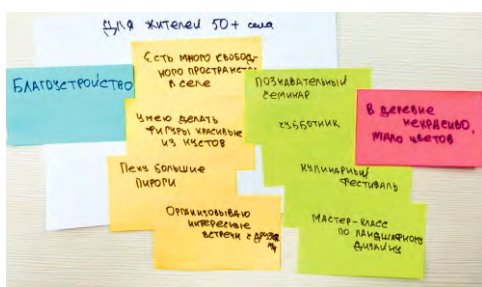
Третий взгляд на инструмент анкетирования предлагают коллеги из Сибирского центра поддержки общественных инициатив. Они используют этот инструмент для увеличения числа людей, вовлеченных в развитие территории. Этот инструмент позволяет расширить круг потенциальных сторонников и активного ядра жителей, посмотреть на членов сообщества как на людей с потенциалом, ресурсами, значимостью. Вопросы в такой анкете строятся не вокруг проблем и мнений, а вокруг готовности участвовать. «Готовы ли вы помочь, если в вашем дворе появится инициатива по благоустройству? Если да, на каком уровне — поучаствовать один раз, регулярно, помочь организацией?» «Какие из перечисленных тем вам близки?» «Хотели бы вы получать информацию о местных инициативах, и, если да — в каком формате?» «Можем ли мы с вами связаться, чтобы

рассказать о конкретных возможностях?»

Соответственно меняется и роль интервьюера: он не социолог, фиксирующий ответы, а проводник. Каждый разговор с жителем — это потенциальное приглашение в сообщество. Интервьюер должен быть готов на месте обозначить ближайшие возможности и точки контакта: «Если вам это близко, мы как раз в следующую субботу собираемся в библиотеке, приходите, познакомимся».

Это требует другой подготовки интервьюеров. В социологическом или паспортном анкетировании главное — не повлиять на ответ. В мобилизационном анкетировании главное — донести информацию о возможностях и снять барьеры участия.

Для вашего удобства приводим здесь пример анкеты, которую используют специалисты Сибирского центра общественных инициатив.



АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА ЖИТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИИ (ОБРАЗЕЦ)

Мы Ваши соседи и хотим улучшить нашу общую территорию, чтобы жить на ней было комфортно и безопасно. Как именно это можно сделать с Вашей точки зрения? Собранные ответы помогут нам лучше оценить нашу общую способность усилить всё хорошее и разобраться, как преодолеть существующие сложности.

1. Чем Вы гордитесь больше всего, если рассказываете о месте, в котором живёте?

2. Напишите три Ваши способности, умения или знания, которые могут пригодиться вашим соседям, знакомым, друзьям:

(например, кто-то может рассказать, как подрезать розы или подвязывать виноград, а кто-то разбирается в художественной композиции и знает, как сделать красивое фото...)

3. Чем Вы можете «выручить» при общественном деле?

(Например, могу поделиться бензопилой, заварить чай участникам субботника, помочь садить цветы у детской площадки, посидеть с семьёй детьми от 3 до 5 лет 1,5 часа, пока их родители будут на сельском субботнике, могу рассказать соседям, как сделать фигуру из куста сирени, научить пять человек пользоваться порталом Госуслуг и т.д.)

4. В каких событиях Вы бы участвовали охотнее всего?

(Например, гаражные распродажи, кулинарные фестивали, познавательные семинары, встречи с интересными людьми, флеш-мобы, праздники в необычных форматах,

события для детей, мастер-классы, благотворительные акции, совместные чаепития, занятия физкультурой, просмотры и обсуждения фильмов, совместный труд и т.д.)

5. Какие темы обычно Вас интересуют больше всего?

(Например, здоровье и йога, ландшафтный дизайн, экология, психология, отношения между людьми, спорт и т.д.)

6. Назовите три неудобства на территории, которые нужно решить в первую очередь?

(Мы приветствуем конкретные ответы типа: у ФАПа опасное крыльцо, по дороге между детским садом и школой вечно большая лужа, мусорные урны в селе переполнены, по дороге на работу постоянно запинаясь о проволоку у остановки маршрутки, заброшенные дома в селе, жители не могут договариваться, на общих собраниях базар, подростки торчат вечерами на остановке и пьют пиво и т.д.)

7. Чего Вам критически не хватает на территории Вашего населённого пункта, без чего сложно обходиться?

Для нас, конечно, важен Ваш контакт и Ваше имя, но и за анонимный ответ мы будем признательны!

ФИО*, телефон*, пол, возраст, занятость.

** Полученная информация не будет публиковаться в открытых источниках и передаваться третьим лицам. Ответы используются для планирования общей деятельности с целью повышения качества жизни людей.ин.*

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ АНКЕТУ И ЕЁ ДАННЫЕ

Анкету можно скорректировать под свои задачи. Важно соблюдать правило: первые вопросы ориентируются на раскрытие потенциала. Первые вопросы и большинство вопросов анкеты должны быть позитивно-конструктивными. Не рекомендуем в вопросах анкеты использовать слово «проблема». Мы считаем такой подход более эффективным. Он не снижает динамику и ориентирован на созидательное начало.

Активному ядру в сообществе или представителям органов местного самоуправления, для которых важно участие жителей в развитии территории, данные из анкет позволят:

1. Узнавать о символах, которые есть в территории. Они являются объединяющей силой для местного сообщества. Опираясь на них, можно с опорой на жителей планировать работу.
2. Формировать осознание собственной значимости людей в территориях, а также составить базу профессиональных компетенций, которая является инструментом для соседской взаимопомощи.
3. Планировать конкретные мероприятия. Кто-то может делиться техническим инструментом для субботников, кто-то последит за детьми, пока идёт мероприятие, кто-то приготовит пирог и угощения для участников сельских событий, кто-то сможет привезти на своём автомобиле необходимый материал и т. д. и т. п. Проводя такой опрос постоянно, люди смогут точнее формулировать свои общественные функции для сообщества.
4. Получать основу для будущих стратегических собраний жителей, где с участи-

ем органов власти/бизнеса/НКО можно проговаривать проблемы в конструктивном порядке и спланировать конкретные решения.

5. Корректировать общий план мероприятий на территории. Люди конкретно говорят свой интерес, его можно проверять на стратегических собраниях. Например, жителям интересно ходить на публичные лекции по научным, историческим, психологическим темам. Или важно провести «День села» в виде кулинарного фестиваля и т. д.
6. Наконец, увидеть, что люди задекларировали свою готовность включиться в общественную деятельность. Потому что эту анкету жителям предлагают заполнить по желанию и никак иначе. Если кто-то пока не готов вовлекаться, он отвечать на вопросы не будет.

Сибирский подход хорош, когда у вас уже есть сложившаяся инициативная группа и ясное представление о том, что можете предложить жителям. Если этого ещё нет, лучше сначала провести изучение территории силами жителей или сформировать социальный паспорт, чтобы понять, что предлагать. А вот на следующем этапе, когда началась реализация первых инициатив и необходимо нужно расширять круг сторонников, наступает время для мобилизационной анкеты.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 2 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-02/>

Важное замечание!

Связаться с Сибирским центром общественных инициатив и получить более детальную информацию об этом инструменте через сайт <https://scisc.ru>



6.4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ СООБЩЕСТВА «КОШЕЛЕК ТЕРРИТОРИИ».

(ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ)

Аналитическая методика «Кошелёк территории» родилась в Хабаровске и пришла в нашу копилку от коллег из организации «Зелёный Дом». Это инструмент финансового среза сообщества: оценка того, какие денежные потоки циркулируют в территории и какая часть этих потоков потенциально доступна для общественных нужд.

Идея, лежащая в основе методики, проста, но в практике работы с малыми территориями встречается нечасто. Жители малых поселений, как правило, не задумываются о том, какой совокупный ресурс есть у их сообщества. Часто в общении с жителями мы слышим, что в территории нет ресурсов и взять их негде, но если посчитать: какие пенсии, зарплаты, доходы от подсобного хозяйства и т.п. поступают в территорию ежемесячно; что покупается за её пределами, а могло бы покупаться здесь; какие ресурсы (труд, материалы, помещения) сегодня простаивают, картина становится принципиально другой. Оказывается, в любой, даже самой бедной территории есть ресурсы, и важно научиться их видеть и распоряжаться им осознанно.

Хабаровский опыт интересен ещё и потому, что «Зелёный Дом» развивал этот инструмент методики в связке с поддержкой сельских кооперативов и местного предпринимательства. Таким образом «Кошелёк» был не просто аналитическим упражнением, а инструментом подготовки экономических решений. К сожалению, организация «Зелёный Дом» прекратила работу в 2015 году, это означает, что носителей методики, к которым можно обратиться за консультацией, сегодня нет, но мы постараемся представить этот инструмент как можно подробнее.

Представленная аналитическая методика расчёта «Кошелька территории» является

основой как для проведения публичного мероприятия в поселении, так и аналитическим инструментом, позволяющим оценить текущее экономическое положение поселения, определить причины и способы выхода из сложившихся обстоятельств. Обладание этой информацией позволит сообществу принимать верные решения относительно и общественного бюджета, и личных семейных бюджетов, а также перейти к практикам осознанного потребления.

Общая идея кошелька

Все денежные средства, обращающиеся в поселении, можно представить как общий кошелёк. Деньги попадают в этот кошелёк через несколько понятных каналов. Первый — заработные платы бюджетников (учителя, врачи, работники культуры, администрация). Второй — пенсии по старости, выслуге, уходу и другие. Третий — доходы предпринимателей, которые производят товары или услуги и продают их за пределы поселения (то есть привлекают внешние деньги). Четвёртый — доходы людей, работающих вахтовым методом (получают деньги в других территориях, а тратят здесь).

Из кошелька деньги уходят через оплату товаров в магазинах (обычно самая большая «дыра», потому что большая часть товаров произведена за пределами территории и деньги за них уходят к внешним производителям и поставщикам), оплату услуг ЖКХ, учёбу детей, отдых, покупку автомашин, связь, здоровье.

Задача исследования — оценить объём входящих и исходящих потоков, сопоставить их и понять, «наполняется» ли территория деньгами или, наоборот, теряет их. От этого зависит и то, какие проекты в такой территории имеет смысл запускать.

Методика направлена на:

- приблизительный расчет денежной массы, находящейся в обращении (доход населения) в конкретном поселении, районе, регионе, стране;
- соотнесение доходов и расходов;
- определение, какой тип инвестиционных проектов нужно поддерживать на данной территории.

Определив объем входящих средств и объем исходящих, мы сможем понять, «богатеет» ли население или беднеет. Например, при доходах в 211,68 млн рублей потребность населения некой территории в расходах составляет 662,40 млн рублей. Таким образом, наблюдается трехкратное отставание доходности. Население живет, урезая втрое свои расходы. Оно, безусловно, беднеет, и ни о каком развитии в таком поселении речи идти не может.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

Первый этап: подсчет входящих доходов

Если представить все денежные средства, вращающиеся в поселении, в виде общего кошелька, то деньги попадают в него через:

- заработную плату бюджетников;
- пенсию по старости, выслуге, уходу и др.;
- доходы предпринимателей, производящих товары или услуги, и продающих их за пределы поселения;
- доходы людей, работающих вахтовым методом (золотые прииски, нефтяники, лесорубы...).

Для подсчета входящих доходов можно просчитать все доходы на каждого человека. Но это трудозатратный способ. Тем более, что нам достаточно и приблизительных расчетов.

Поэтому определяем:

- количество бюджетников и их среднюю заработную плату,
- количество занятых наемных рабочих у

предпринимателей и их среднюю заработную плату и т.д.

Есть и более легкий способ подсчета доходов поселения от заработных плат. Для этого вам нужно знать только одну цифру: доходы от НДФЛ (налог на доходы физических лиц) в местном бюджете. Для этого нужно запросить принятый бюджет поселения на текущий год.

Для примера возьмем поселок М. с численностью населения 4600 человек. Статья «Налог на доходы физических лиц» составляет 1,173 млн рублей.

НДФЛ составляет 13% от заработной платы. Если весь НДФЛ, собранный в поселении, равен 100%, то 10% пойдут в бюджет поселения, 20% – в бюджет района и 70% – в бюджет региона. Если мы считаем «кошелек» поселения, то мы должны составить соответствующую пропорцию, из которой получится, что весь НДФЛ на территории поселения составит 11,73 млн рублей, или

$$11,73 \text{ млн} / 10\% = x / 100\%$$

Зная НДФЛ, мы можем узнать весь объем заработной платы через составление пропорции

$$11,73 \text{ млн} / 13\% = x / 100\%$$

Это 90,2 млн рублей за год.

Теперь узнаем объем средств, приходящих в поселение через пенсии. Количество пенсионеров в сельском поселении обычно треть от всего населения (в городах этот процент немного меньше). Если количество населения 4600 человек, то пенсионеров будет 1130 человек. Их пенсия колеблется от 4 до 20 тыс. рублей, однако средняя пенсия составляет 24 тыс. рублей. Следовательно, примерный объем средств, попадающих в поселение через пенсии, будет равен $1130 \text{ чел.} \times 24000 \times 12 \text{ месяцев} = 325,44 \text{ млн рублей за год}$.

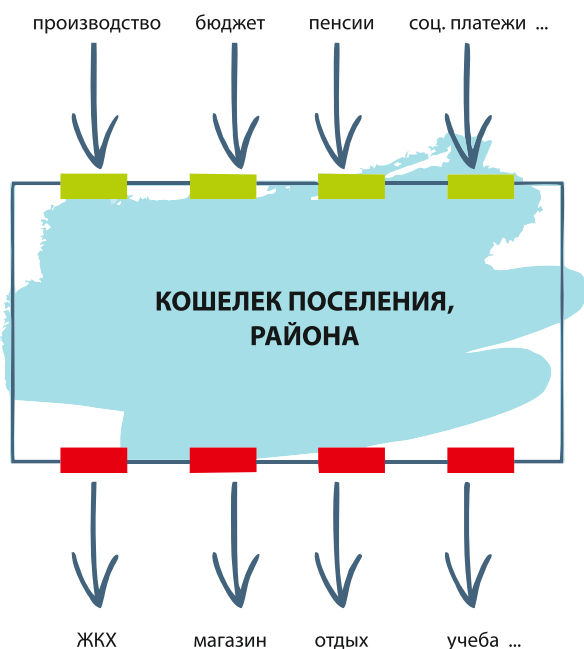
Мы не учитываем доходы предпринимателей, держащих магазины, так как в магазинах отовариваются, в основном, только жители поселения. Таким образом, через магазины «кошелек» поселения не наполняется.

Однако, если есть предприятия, которые производят продукцию или услуги, востребованные за пределами поселения, то доход предпринимателей и их расходы на заработную плату наемных работников также нужно учитывать. Допустим, что такое предприятие в поселении есть, и, зная его оборот за год, можно добавить в «кошелек» поселения примерно 10% от оборота. К примеру, 3 млн рублей в год.

Теперь остается просчитать количество «вахтовиков» и умножить их число на 12 месяцев и среднюю заработную плату по региону (допустим, ее размер составляет около 60 тыс. рублей). Определим доход в 10 млн рублей.

Таким образом, в поселении на 4600 человек «кошелек» равен $90,2 + 325,44 + 3 + 10 = 428,64$ млн рублей в год.

Второй этап: подсчет исходящих расходов



Теперь определим, как деньги уходят из поселения. Это происходит через оплату товаров в магазине (самая большая «дыра», через которую исчезают деньги из поселения), оплату услуг ЖКХ, учебу детей, затраты на отдых, автомашины, связь, здоровье и др.

Эмпирическим путем просчитываем потребность в расходах. Она составляет от 15 до 24 тыс. рублей на 1 жителя в поселении. Наш поселок городского типа, поэтому мы возьмем

24 тыс. рублей x 4600 человек x 12 месяцев = 1 324,8 млн рублей.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Если перед вами стоит задача развивать поселение, то делать это можно либо через сокращение расходов, что в принципе невозможно, либо через образование производств, привлекающих деньги извне при расчете за товары и услуги или задерживающих деньги в поселении.

К примеру, потребность в мясе составляет примерно 70 кг на одного человека. Население численностью в 4600 человек должно потреблять в год $4600 \times 70 = 322$ тонны. Стоимость мяса, в среднем, 400 рублей за кг, считая колбасную продукцию. Таким образом, на мясо население должно тратить $322\,000 \times 400 = 128,8$ млн рублей. Но так как уровень расходов выше доходов в 3 раза, то получается, что население тратит в год 42 млн рублей. Эти деньги поступают в магазины и уходят из поселения. Если вы поддержите личные подсобные хозяйства и фермеров, то задержите порядка 20 млн рублей в поселении, что даст работу примерно 35 людям.

Если вы поддержите предприятие по переработке мяса на полуфабрикаты, то привлечете средства в поселение. Если в поселении работают собственные предприятия, задерживающие или привлекающие средства, то происходит определенная мультипликация. По некоторым западным исследованиям, она увеличивает объем собственных средств примерно в 3 раза. То есть, если фермер выкормил скот и продал его, то часть полученных средств он отдаст местному столяру за изготовление дверей или окон, а тот отдаст их за молоко местным хозяевам. Таким образом, средства «прокрутятся» в поселении 2-3 раза и выполнят свою работу. Если же фермер купит корма в своем районе, то все средства останутся в районе, и часть в поселении.

Если доходы будут равны расходам или даже превышать их, то это означает, что в поселении уже можно переходить к поддержке сферы услуг. Если фермер продает свой товар и зарабатывает, то его жена пожелает делать маникюр, а его дети захотят развлечений, и фермер сможет оплатить их запросы. Но если в поселении не будет досугового центра и услуги ухода за ногтями, то деньги уйдут в город. В то же время инвестировать средства в сферу услуг до того, как в поселении доходы превысят расходы, бессмысленно.

Применение «кошелька территории»

Этот инструмент способен показать три вещи. Экономическое положение поселения в целом (богатеет или беднеет). Рост или снижение уровня доходов населения в динамике во времени — это делает инструмент незаменимым для оценки эффекта инвестиционных программ, а также программ повышения социальной и экономической активности жителей: провели программу, через год пересчитали кошелек, увидели изменение. И выбор типа инвестиций в поселение или типа поддерживаемых инвестиционных проектов: сначала — задерживающие деньги в территории, потом — привлекающие внешние, и только затем — сфера услуг.

Комментарии к методике и её ограничения

Далеко не всегда у нас есть возможность применить этот инструмент в полном объеме, для этого необходима определенная подготовка тех, кто проводит это исследование и готовность сообщества воспринимать эту информацию. Важно понимать, что все данные, использованные в расчёте, очень приблизительные и могут сильно меняться. Именно поэтому при повторном расчёте (например, через два-три года для оценки динамики) обязательно уточняйте действующие ставки НДФЛ действующие и нормативы распределения между бюджетами, среднюю пенсию и её

региональные особенности, прожиточный минимум и данные Росстата по среднедушевым расходам.

Кроме того, методика оставляет за скобками несколько потоков, которые для реальных малых территорий могут быть значимыми. Натуральная экономика (личные подсобные хозяйства, дикоросы, обмен с соседями) важна для сельской местности и может существенно снижать реальный уровень денежных расходов. Транзитная и туристическая выручка важна для территорий на трассах и туристических маршрутах. Удалённая занятость стала гораздо заметнее за последнее десятилетие, особенно для интеллектуальных профессий; удалённые работники получают зарплаты в других регионах, а тратят в своём. Теневой сектор присутствует в любой территории, и особенно в удалённой. Всё это стоит держать в голове и, где возможно, добавлять в оценку с соответствующими оговорками о её приблизительности.

Результаты такого расчёта требуют аккуратного обращения. Цифры о том, сколько денег обращается в сообществе и куда они уходят, могут быть восприняты местной администрацией болезненно, особенно если картина неблагоприятная. Мы рекомендуем заранее обсудить с администрацией формат и цели работы, а результаты сначала презентовать ей, и только потом широкому кругу жителей.

При всех оговорках, финансовая оптика, которую задаёт «кошелек территории», в нашем инструментарии по-прежнему уникальна. Это инструмент оценки текущего состояния и приблизительной проекции. Он не заменяет ни серьёзной экономической аналитики, ни планирования конкретных проектов. Но этот инструмент дает нам общее понимание ситуации, а еще достаточно прост для начала разговора с жителями об экономике поселения.

6.5. КАК ВЫБИРАТЬ ИНСТРУМЕНТ ИЗУЧЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ

Мы показали вам четыре инструмента с помощью которых можно провести изучение существующей ситуации в территории. Выбирайте тот, который подойдет именно вам, опирайтесь на ваши потребности и компетенции, не стесняйтесь экспериментировать. Каждый инструмент ориентирован на решение своих задач, но возможно в вашей ситуации вы примете решение использовать несколько инструментов или разработаете свой подход. Главное опре-

делитесь, какую цель вы хотите достигнуть, используя тот или иной инструмент: найти единомышленников, изучить ситуацию, оценить экономический потенциал, привлечь сторонников или что-то еще. И помните, что очень важно вовлечь в эту работу самих жителей, это возможность уже на этом этапе опираться на своих лидеров и начать формировать местное сообщество, заинтересованное в развитии территории.

ГЛАВА 7.

ПУТЕШЕСТВИЕ НА МАШИНЕ ВРЕМЕНИ

На следующем этапе мы уже готовы поработать непосредственно на той территории, в которой мы планируем развивать активность людей и вовлекать их в реализацию инициатив, направленных на решение местных задач.

До этого, как вы помните, сделано уже несколько важных шагов:

- Найдены лидеры из этих территорий, которым интересно и важно выступить координаторами развития общественной активности.
- Проведено обучение этих лидеров, и из них сформирована инициативная группа, готовая к совместной работе.
- Силами этой инициативной группы проведено изучение потребностей жителей этой территории. В ходе работы члены инициативной группы сами пообщались с местными жителями, познакомились с ними и установили контакт с теми, кто высказал заинтересованность и готовность присоединиться к обсуждению общих планов на будущее.

Именно обсуждению того, как мы жили раньше, как живем сейчас и как хотели бы жить, посвящён следующий этап работы в территории – стратегическая сессия (или семинар) «Строим образ будущего».

При разработке методики проведения сессии использовался опыт наших коллег из Алтайской краевой общественной организации «Поддержка общественных инициатив» (г. Барнаул). В авторском варианте продолжительность этого мероприятия 3 дня. Но наш опыт показал, что для первого разговора в территории проектную сессию такой продолжительности организовать практически невозможно, поэтому в нашей версии ее продолжительность – 1 день (примерно 5-6 часов).



7.1. ОПИСАНИЕ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ «ОБРАЗ БУДУЩЕГО»

Цель стратегической сессии – вовлечь жителей в обсуждение имеющихся в их территории ресурсов и образа будущего этой территории.

Сессия проводится в интерактивном формате, используются методы индивидуальной и групповой работы с участниками, творческие задания.

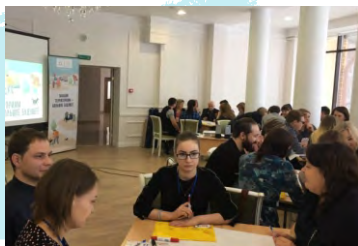
Организационной подготовкой сессии занимаются координаторы в территории совместно со специалистами РЦ. Вовлечение местных координаторов в подготовку стратегической сессии это еще одна возможность общего дела для местных лидеров, которое позволяет им на деле взять в свои руки работу по развитию местного сообщества.

Требования к помещению и оборудованию для сессии:

- Помещение должно быть достаточно просторным для размещения участников. Рассадка – вокруг столов, а не «за партами» (как в школьном классе).
- Необходимо предусмотреть свободные стены, на которые будут размещаться листы флипчарта с выполненными заданиями.
- Нужны флипчарт, мультимедиа, экран, блокноты для флипчарта (2-3 шт.), маркеры (минимум 4 цвета на каждую рабочую группу), цветные стикеры, клеящие карандаши (2-3 на рабочую группу), ножницы (2-3 на рабочую группу), журналы для проектирования образа будущего (большое количество журналов с цветными иллюстрациями, желательно разной тематики, чтобы обеспечить выбор иллюстраций). Если планируется создание моделей образа будущего, то можно приготовить подсобный материал (коробки из-под конфет и т.п., пластиковые соломинки, стаканчики и тарелки и т.п.).
- График проведения проектной сессии: не менее 6 часов, блоками по 1,5 часа (2 кофе-брейка и один перерыв на обед). Питание участников должно быть обеспечено, обязательна вода в достаточном количестве.

При подготовке и проведении сессии нужно учесть следующие методические рекомендации:

- Группа участников сессии должна состоять из людей разного возраста и разного социального статуса (социальная сфера, бизнес, представители местного самоуправления, пенсионеры, молодежь и т.п.).
- Важно, чтобы часть группы участвовала в ранее проведенном опросе. Это позволит ведущему легче войти в контакт с группой и замотивировать участников сессии на совместную работу.
- Оптимальное количество участников сессии – от 25 до 50 человек.
- Ведущий должен иметь опыт интерактивной работы с группой.
- Можно привлечь второго ведущего. Если в группе более 30 человек, то второй ведущий обязателен.
- По итогам каждого задания ведущий делает выводы для участников.
- Нужно фотографировать все наработки групп. Инициативной группе в территории предлагается забрать листы, обработать информацию и зафиксировать основные выводы. Все проектные идеи, которые заявлены участниками при выполнении завершающего задания, фиксируются ведущим и представителями инициативной группы. Контакты участников, которые распределились по проектным группам, фиксируют представители инициативной группы.



- По итогу сессии инициативная группа формирует отчет, в котором собираются и расшифровываются фотографии всех выполненных заданий и заявленных проектов, а также указывается список созданных проектных групп.
- Указанные ниже в описании сессии задания – это максимальный набор. Ведущий может варьировать набор и содержание заданий при условии сохранения логики сессии: от прошлого, через настоящее к будущему и шагам, которые можно сделать уже сейчас. При этом, построение карты сознания, творческая работа «Мечтаем о будущем», разработка проектных идей – обязательные элементы сессии.
- В завершение нужно сформировать и записать проектные группы (с контактами для связи), определить руководителя (или руководителей) проектной группы, которые должны назначить время следующей встречи для своей группы.

Принципы работы в группе:

- Все идеи принимаются, ничего не критикуется.
- Все пишется на плакатах.
- Есть введенные правила работы.
- Всё, что происходит на семинаре – правильно.
- Присутствуют именно те, кто нужен сейчас.

Этапы проведения (последовательность первых двух этапов – на усмотрение ведущего):

Этап 1. Вводная часть (базируется на итогах исследования территории)

Ключевая цель этого этапа в формате свободной дискуссии начать разговор с участниками о ситуации в территории, о потребностях и возможностях местных жителей. В этом разговоре можно опираться на результаты той работы, которая была проведена на этапе изучения территории. В зависимости от того, какой инструмент вы при этом использовали у вас будут различные данные. Помните, что на этом этапе важны не столько результаты исследований, сколько разговор с жителями вокруг этих результатов.

Этап 2. «Знакомство знакомых»

Основная цель: познакомить участников друг с другом.

Участники работают в малых группах. Желательно собрать в группы малознакомых между собой людей: оптимальное количество участников малой группы 5-8 человек, количество мини-групп – зависит от общего числа участников. Но помните, что если групп слишком много, то время на их представление, а в дальнейшем на презентацию результатов их работы будет уходить очень много, это может затянуть общее время проведения стратегической сессии.

Каждой группе предлагается в течение 10 минут подготовить презентацию визитку, в которой отразить название группы, средний или общий возраст участников, уникальные характеристики группы и т.п. Каждая группа презентует себя. Задание на знакомство примерное, вы можете варьировать его самостоятельно. Главное дать возможность участникам неформально пообщаться, узнать друг о друге что-то новое и сформировать в аудитории доброжелательную обстановку.

При обсуждении результатов знакомства можно спросить, как изменилось настроение участников, узнал ли кто-то что-то новое о земляках. Обратит внимание на те общности и уникальности, которые люди отметили.

Этап 3. Фокус на прошлое (вспомнить события, понять прошлое)

Цель этого этапа сессии – акцентировать внимание участников на том, что при планировании будущего нельзя не учитывать прошлое. На первом этапе нашей работы по проведению сессии «Образ будущего» мы использовали инструмент, который называли «Создание и анализ ленты времени». Этот инструмент подробно представлен в первом издании нашего пособия «Малым территориям большое будущее».

Пример временной разбивки на Ленте времени



Однако у этого инструмента был один существенный недостаток, для серьезного анализа прошлого (особенно если группа была большая) требовалось много времени, а прервать группу, увлекшуюся изучением и обсуждением прошлого было практически невозможно. Именно поэтому мы искали более «компактный» инструмент, который позволял бы получить аналогичные результаты.

Методом проб и ошибок мы выбрали инструменты, которые позволяют вовлечь группу в изучение и анализ прошлого, как основы построения будущего.

3.1. УПРАЖНЕНИЕ «ЛЕНТА ВРЕМЕНИ» (30 МИНУТ)

Цель: визуализировать историю развития социальной активности.

Формат: индивидуальная работа, работа в группах и общее обсуждение
Материалы: длинная полоса бумаги или малярного скотча (1,5–2 м), стикеры, маркеры.

Инструкция для участников:

- Разметьте шкалу от 2010 до 2025 года.
- Нанесите на неё ключевые события, программы, организации, людей, инициативы, которые внесли вклад в развитие вашей территории.
- Рекомендуется сначала индивидуально записать то, что каждый считает важным нанести на ленту времени. Затем организовать обсуждение в малой группе, выбрать те события, которые важны для группы и записать их на стикерах (одно событие - один стикер)

- Цвета стикеров:
1 (например, зеленый) — события/инициативы, которыми вы гордитесь,
2 (например, желтый) — то, что было важным, но закончилось,
3 (например, красный) — трудности, кризисы, ошибки, из которых вынесли уроки.

Для каждого события обсудите:

- что произошло,
- кто был ключевым игроком,
- чему это научило вашу территорию.
- Наклейте события (стикеры) на общую ленту времени.

Задание на осмысление в общей группе:

- Изучите ленту времени, ответьте на следующие вопросы
- Что повторяется? (например, темы, типы инициатив)

- Какие периоды были “взлётами” и почему?
- Где теряли энергию и доверие?

В результате этой работы вы получаете готовую ленту времени с ключевыми событиями этой территории за последние 15-20 лет. Важно здесь то, что эта лента

создана участниками стратегической сессии и они не просто назвали события, но и совместно обсудили их, выявили их значимость, договорились о том, что должно быть отражено на ленте. Фактически в ходе этого задания в группе рождается общее прошлое.

3.2 УПРАЖНЕНИЕ «ГЕРОИ И СЛЕДЫ» (20 минут)

Это дополнительное задание к ленте времени, которое дополняет ее и позволяет участникам вспомнить людей и организации, которые повлияли на развитие территории.

Формат: работа в тех же группах.

Инструкция для участников: обсудите и зафиксируйте на листе флипчарта имена или типы людей, которые когда-то стали символом активности (инициаторы, наставники, волонтеры, педагоги, руководители предприятий, неравнодушные жители).

Под каждым пунктом подпишите:

- что они сделали,
- что живо из их опыта сегодня,
- что можно было бы восстановить или переосмыслить.

Короткая презентация: каждая команда называет 2–3 имени или организации, и рассказывает об их вкладе в развитие территории.

Основной вывод этого блока в том, что у любой территории уже есть свои корни и герои, важно знать об этом и уметь анализировать этот вклад.

3.3. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ «ЧТО ВЗЯТЬ С СОБОЙ В БУДУЩЕЕ» (20 минут)

Цель этого этапа работы перевести воспоминания в ресурс.

Участники продолжают работать в малых группах, но в этот раз группы можно перемешать.

Задание группам: Выберите 3–5 пунктов с ленты времени или карты героев, которые стоит взять с собой в будущее.

Это может быть идея, принцип, формат, отношение, традиция. Обсудите, почему именно это заслуживает продолжения и как может выглядеть в обновлённом виде.

Шаблон для фиксации результатов обсуждения в группах:

Из прошлого (событие, опыт, традиция)	Почему это важно	Что из этого можно использовать сегодня	Как это может работать в будущем
Пример: добровольческие субботники на предприятии	Люди чувствовали принадлежность и гордость за собственный вклад	Можно возродить формат, но сделать его про благоустройство и общение	«День заботы о городе» как ежегодное событие

После обсуждения каждая команда называет одно «наследие прошлого», которое может стать ресурсом будущего.

3.4. РЕФЛЕКСИЯ ИТОГАМ РАБОТЫ «НИТЬ ВРЕМЕНИ» (10 МИНУТ)

В завершение работы с прошлым обсуждите с группой общее впечатление от этой работы. Задайте участникам примерно такие или аналогичные вопросы:

- Что вас удивило, когда вы смотрели на прошлое?
- Есть ли у города «социальные традиции», на которые можно опереться?

- Что из прошлого точно не хочется повторять?

Дайте возможность высказаться всем, это позволит людям зафиксировать, что у их территории есть своя история и когда они будут думать о будущем это не полет в неизвестность, а продолжение лучших линий этой истории.

Этап 4. Взгляд в настоящее (карта ресурсов и карта сознания)

Цель этого этапа – зафиксировать ситуацию в территории сегодня и осмыслить основные тенденции (положительные и негативные). Этот этап состоит из двух основных упражнений.

4.1. Создание карты ресурсов территории

Выполнение упражнения предполагает работу в малых группах. Каждая мини-группа в произвольной форме на листе флипчарта создает карту ресурсов территории (описывает, рисует, изображает схемой). Время работы 20 минут. Обязательна фиксация на флипчарт. По итогам – презентация каждой группы.



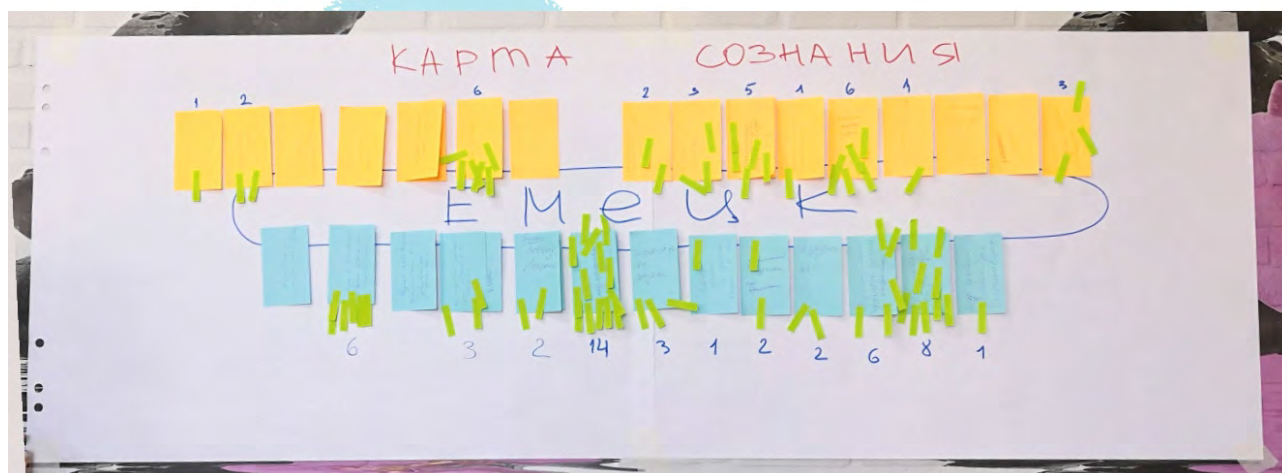
После презентации всех мини-групп следует обсудить, какие ресурсы отражены у всех или у большинства, о каких ресурсах забыли и почему и т.п. Какие ресурсы являются уникальными, и могут ли они стать точкой развития.

Общий вывод: какие ресурсы уже есть в территории, и могли бы они стать основой для ее процветания.

4.2. Формирование карты сознания

Предлагаем участникам индивидуально написать в своих тетрадях, чем в своих территориях и сообществе они гордятся и о чем сожалеют. Участники пишут не менее 5 «гордости» и не менее 5 «сожалений».

Затем просим участников обсудить то, что они зафиксировали, в парах или тройках (в зависимости от количества участников). В результате обсуждения участники должны найти общее, договориться и выбрать по 3-5 «гордости» и 3-5 «сожаления» от мини-группы. Обратите внимание, что общее число гордости и сожалений должно быть не меньше 20 каждого. Каждая мини-группа фиксирует свои «гордости» и «сожаления» на отдельных стикерах с клейким краем двух цветов и затем выбранные «гордости и сожаления» выклеиваются на общий лист – «Карту сознания». Если есть стикеры с повторяющимся содержанием, то ведущий объединяет их в один.



4.3. Выбор приоритетов

Каждый участник получает по 3-4 маленьких стикера, которыми он должен отметить на «Карте сознания» самые важные, по его мнению, «гордости» и «сожаления». Участник делает самостоятельный выбор и имеет право отметить только гордости или только сожаления, или и то и другое.

Участники с ведущим обсуждают результаты: какие «гордости» и «сожаления» набрали больше «голосов», а что осталось без внимания. По итогам обсуждения необходимо подвести участников к выводу, что все зафиксированное на карте сознания важно, но есть приоритеты, и что-то надо делать в первую очередь, а что-то может подождать.

Этап 5. Фокус на главном для группы (маркировка карты сознания)

Цель этого этапа: зафиксировать, что участники сессии делают уже сейчас для того, чтобы было чем гордиться, и преодолеть сожаления.

Обсуждение организуется в малых группах. Затем проводятся мини-презентации.

Вывод, который должны сделать сами участники: уже сейчас в территории много чего делаем, но отдельно друг от друга. Если понять, какие у жителей есть общие

интересы и общая цель, то результат будет лучше. Чтобы понять общую цель, нужна картинка будущего.

Этап 6. Визуализация будущего (творческая работа и анализ результатов)

Участникам предлагается создать общую для всех картину будущего территории (через 5-10 лет), в которой хочется жить.

Ключевая идея этого задания: Мы мечтаем, но стараемся спроектировать достижимую картину жизни через 5-10 лет.

Вопросы для построения образа:

- Каким станет наша территория (село, поселок, город)?
- Как изменится жизнь людей?
- Что делают сообщества, власть, бизнес, НКО?
- Какие новые формы взаимодействия и инфраструктуры появились?

Структура результата: «Образ будущего» = короткий текст (до 1 стр.) + 5–7 ключевых изменений (формат: «в нашем городе ... благодаря тому, что ...») + визуальный образ (коллаж).

Творческая работа организуется в малых группах. Создание визуального образа очень важная часть совместной работы. Участники получают задание

создать коллаж или макет с использованием журналов, подручных средств и т.п. Следует обратить внимание, что, фантазируя, участники учитывают историческое прошлое территории («Лента времени»), и ее настоящее («Карта ресурсов» и «Карта сознания»).

Ведущему необходимо следить за соотношением мечты и реализма: если группы уносятся в «утопии», мягко возвращать вопросом: «А какие шаги из сегодняшнего дня ведут к этому?». Поощряйте конкретику: не «граждане активны», а «в каждом микрорайоне действует группа инициативных жителей, проводятся 3 совместных мероприятия в год».

Несколько принципов работы, которые надо озвучить участникам перед началом творческой работы:

- Не рисуйте идеально. Пусть будет немного неровно, но по-настоящему.
- Не делайте «как должно быть» — делайте «как хочется, чтобы было».
- Работайте вместе. Все мнения важны: администрация, НКО, бизнес, активисты, жители.
- Добавляйте конкретику. Не «повысилась вовлечённость», а «жители проводят 3 городских фестиваля своими силами».
- В результате этой творчества у участников должны получиться:
- Визуальный образ: схема, коллаж, «газета из будущего», плакат «Город, где...» и т.п..
- 5–7 ключевых формулировок в формате: «В нашем городе жители знают, куда обратиться со своей идеей, и уверены, что их услышат — благодаря открытой системе поддержки инициатив».
- Короткий текст (до 1 страницы) – если позволяет время
- Творческая презентация «Образа будущего от группы» на 3 минуты.

Результаты каждая группа представляет также в творческой форме, важно, что презентация делается так, как будто будущее уже наступило: это может быть экскурсия по территории того времени (например, 2036 года) или письмо предкам от потомков, которые живут в 2036 году, или новостной сюжет из 2036 года.

Далее необходимо организовать обсуждение в группе и проанализировать, что повторяется в созданных участниками образах будущего и почему, есть ли в презентованных образах уникальное, с чем связано его появление. Обсудить, опираются ли созданные картинки будущего на имеющиеся в территории ресурсы.



Участники должны прийти к выводу: хотя картинки и разные, но у людей есть общее видение будущего, а это значит, что к нему можно не только вместе стремиться, но и общими усилиями его строить.

Этап 7. Планирование действий (разработка проектных идей)

Цель этого этапа: сформировать проектные идеи, которые можно реализовать на территории в настоящем и тем самым приблизиться к образу будущего.

Участникам предлагается выбрать, какие инициативы они могут уже сейчас воплотить в жизнь, чтобы продвинуться к желаемому будущему. Участники объединяются в группы вокруг этих идей, и на листах флипчарта каждая группа оформляет проектную идею, придумав рабочее название инициативы и ответив на вопросы: зачем? для кого? что делаем? с кем? что в результате?

Далее группы представляют свои идеи другим участникам. Те, кому та или иная идея интересна, могут присоединиться к формирующейся проектной группе для дальнейшей проработки идеи.

Важно, чтобы тот участник, кто предложил и презентует идею, записывал себя на флипчарте как «держателя идеи». «Держатель идеи» берет на себя обязательства собрать проектную группу для дальнейшего обсуждения проектной идеи.

Этап 8. Формируем инициативные группы

Участникам сессии предлагается записаться в проектные группы на тех флипчартах, где записаны идеи, в реализации которых они хотят принять участие и оставить свои контакты. Каждый участник может записаться в несколько проектных групп. Держатели идеи назначают время для встречи группы или договариваются с участниками о созвоне или создании группы, например ВКонтакте.

Сессия заканчивается подведением итогов и сбором обратной связи.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 4 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-04/>

Важное замечание!

Попросите участников поделиться результатами работы и своими впечатлениями со своими знакомыми. Это поможет увеличению охвата жителей идеями развития территории и запустит обсуждение идей «Образ будущего».

Важное замечание!

При проведении стратегической сессии обращайте внимание участников, что образ будущего, который они нарисовали, это образ будущего именно этой группы участников. Для других жителей территории может быть важно что-то еще, поэтому к разговору о будущем необходимо возвращаться и обсуждать его на разных площадках с разными участниками. Именно такое обсуждение и совместная работа по воплощению планов в жизнь даст возможность создать активное местное сообщество жителей.

Из отзывов участников стратегической сессии «Строим образ будущего»:

«Очень понравился семинар-сессия «Образ будущего». Мы впервые почувствовали себя единым сообществом, людьми, мечтающими о лучшем будущем для нашего села. Когда мы обсуждали это будущее, лица у всех были такие счастливые!»

И важно, что мы все разговаривали на одном языке! Надеюсь, это поможет нам договариваться и по другим вопросам».

«Работа с лентой времени произвела неизгладимое впечатление! Так просто и так глубоко! Очень понравилось, как мы работали в группах над образом будущего»

нашей территории. У нас прямо проект родился, и группа для его реализации собралась. Мы прикинули и поняли, что и ресурсы у нас почти все есть. Думаю, первый шаг к будущему мы сделаем уже в этом году».

7.2. ДЕКАРТОВА СИСТЕМА КООРДИНАТ

Проведение стратегической сессии в формате «Образ будущего», о которой мы только что рассказали, безусловно очень эффективный инструмент, но не всегда есть возможность его применить. Самое большое ограничение этого инструмента – необходимость достаточно продолжительного времени (не менее 6 часов). Иногда мы не можем использовать этот инструмент из-за недостаточной готовности группы.

В этом случае нам может помочь инструмент, разработанный коллегами из Сибирского центра общественных инициатив. Они назвали его «Декартова система координат». Цель этого инструмента аналогична «Образу будущего»: Вовлечение жителей в процесс планирования общего будущего и совместной деятельности с использованием активов и местных ресурсов.

Название «Декартова система» отсылает к школьной геометрии: две перпендикулярных оси, делящие плоскость на четыре квадрата. Сибирский центр поддержки общественных инициатив применяет эту визуальную рамку как инструмент группового разговора о планировании. Идея простая: вместо абстрактного «давайте обсудим, что нам важно», ведущий предлагает группе расположить идеи в системе двух координат и это позволит разобраться, как живёт сообщество, как хочет жить и что зависит от самих жителей.

Образом конечного результата этой работы станет основная карта ресурсов

территории, список потребностей и желаний участников, список ограничений, которые нужно преодолеть, и перечень рисков, о которых важно подумать заранее. Кроме того, участники встречи получат навык поиска компромисса и декларации собственной ответственности за достижение целей.

Работа проводится в формате встречи жителей села с элементами стратегической сессии. Это может быть традиционный сельский сход или собрание собственников жилья.

Необходимые для работы материалы

- Бумага для флипчарта, маркеры для работы модератора, липкие стикеры среднего размера.
- На большом листе для флипчарта система координат нарисована заранее.
- Листы А4 и фломастеры (тонкие для заполнения групповых заготовок, ими можно писать участникам на стикерах).
- Круглые наклейки для голосования двух видов/цветов.

Методика построения Декартовой системы координат

Этап 1 Почему мы здесь?

На старте необходимо разбить участников по группам за столами по 4–5 человек и обсудить с ними предстоящий разговор. Ключевой посыл этапа: Почему мы? Почему сейчас?

Жителям, собравшимся на встречу, надо рассказать о важности общественного участия, о заинтересованности государства в вовлечении жителей в общественный сектор экономики. Говорим о трёх секторах экономики и потенциале некоммерческого сектора для развития малой территории и страны в целом. Важно привести примеры вклада НКО и инициативных жителей в развитие региона, района, соседних сёл, это позволит вдохновить участников, снять синдром

«Выученной беспомощности». Необходимо коротко рассказать о государственных программах, которые подразумевают соучастие жителей: программы по инициативному бюджетированию, комфортной городской среде, комплексному развитию сельских территорий, представить возможности получения поддержки общественных инициатив на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

В этом вводном разговоре важно обозначить роль самих жителей. Коллеги из Новосибирска обычно подчеркивают, что у жителей малых территорий всегда есть некоторое своё видение будущего (стратегия развития своего села), даже если они об этом никогда не говорили и ни с кем не обсуждали. Именно поэтому кажется логичным, что стратегию должны разрабатывать те, кто её будет воплощать и жить в этом будущем. Участникам предлагается поучаствовать в такой работе.

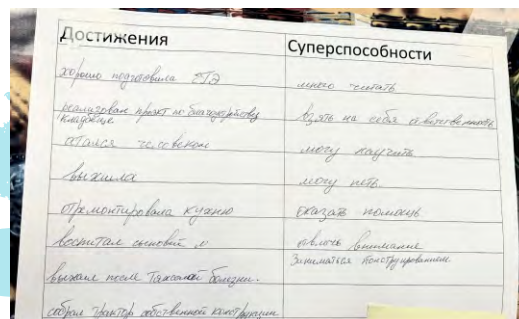
Этап 3 Давайте познакомимся

Ключевые послы этапа знакомства: повысить уровень доверия между участниками, сфокусировать их на личных достижениях участников и талантах/способностях – как ресурсной точке старта для последующего планирования.

Лучше проводить знакомство по минигруппам. Каждый участник должен представиться другим о себе по схеме: Меня зовут... Я работаю/учусь/занимаюсь... Моё достижение за последний год... Моя суперспособность...

Удобно если ответы на вопросы Моё достижение за последний год... Моя суперспособность... каждый пишет на листе А4. На это можно дать 5 минут, потом каждый представляется в своей мини группе. По итогам представления в каждой группы сформируется 2 списка: достижения группы, суперспособности группы. Каждая группа презентует свой набор достижений и суперспособностей остальным участникам. Эти листы необходимо

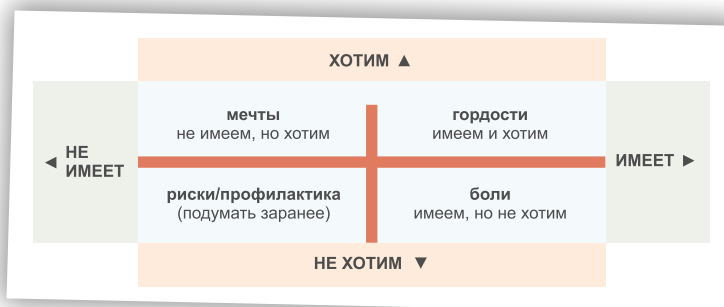
вывесить на хорошо просматриваемую стену, они будут нужны в работе.



Этап 4 «Квадрат Декарта»

Это основная часть работы с участниками, обсуждение будет строиться по следующим векторам:

- Имеем и хотим (точка нашего ресурсного старта, наша почва под ногами, на которой прочно стоим, гордости).
- Не имеем и хотим (мечты).
- Имеем и не хотим (боли, что сейчас не так, что хотим изменить).
- Не имеем и не хотим (наши риски, про которые надо подумать заранее. Это особенно ценно в ситуации реактивности жизни).



Модератор предлагает участникам поговорить о том, как мы жили, как живём сейчас, как хотим жить и разложить это всё по полочкам, точнее, по квадратикам. Для этого используется система координат Рене Декарта. Этот французский философ и математик, по легенде, придумал свою систему в парижском театре. В XVII веке в театрах не было номеров сидений и рядов, была путаница и конфликты вплоть до дуэлей по поводу того, кому какие места

занимать.. Математик предложил простую схему нумерации рядов и кресел, т.е. ввел в театре определенную систему координат. «Чтобы у нас сегодня не было дуэли в процессе обсуждения, мы тоже разложим ваши мысли по квадратикам наше обсуждение».

Каждый участник в течение 5 минут должен выписать на стикеры моменты, которые войдут в квадрат: ИМЕЕМ И ХОТИМ/ нам нравится, что у нас в селе есть. (принцип одна мысль – один стикер). Каждый участник подходит и клеивает в соответствующий квадрат свои стикеры. Если участников более 20–25, то может представитель от группы разместить стикеры в соответствующий квадрат.

Далее повторяем всю процедуру для каждого квадрата.

После завершения этой работы обсудите с участниками следующие вопросы:

- Как вы думаете, из какого квадрата может вырасти социально значимый проект?
- Какие могут быть идеи по изменению негативных факторов, которые вы обозначили?
- Как минимизировать риски наступления того, что мы не хотим?
- Предлагаем группе привести примеры идей, которые им приходят на ум.

Этап 5

Это этап анализа собственного влияния и значимости сообщества для решения задач. Важно обратить внимание на то, с чем реально можно работать самим жителям с учётом всех преимуществ (материальных и нематериальных), которые отражены участниками на системе координат и на листах с их личными способностями и достижениями.

После того как мы обсудили элементы, которыми заполнили все квадраты системы координат, предлагаем участникам встречи отметить круглыми стикерами для

голосования те формулировки, которые они в силах изменить самостоятельно или повлиять на изменения.

Этап 6

На этом этапе может быть два варианта событий:

Вариант 1. Мы предлагаем участникам познакомиться с вдохновляющими практиками, примерами, когда жители приняли на себя часть ответственности за свою жизнь. Они позволяют участникам подумать, а что хотелось бы им, а «можно ли так и у нас?».

Вариант 2. Мы предлагаем участникам подумать, ЧТО ИМЕННО они сами могли бы сделать в ближайшие полгода, чтобы повлиять на один из элементов, изменить который могут жители? Так рождается идея, потом проект.

Выбор варианта, который вы используете зависит от группы участников, насколько они готовы обсуждать свои идеи или им нужны чужие примеры. Можно комбинировать оба варианта для этого заранее подготовьте презентацию с примерами активности жителей, причем лучше, чтобы это были примеры из разных территорий и разных сфер деятельности.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 4 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-04/>



Важное замечание!

Подобные встречи с элементами стратсессии эффективны в период старта конкурсов социально значимых проектов для инициативных групп, для ТОС и СО НКО в малых территориях. Их можно усиливать дополнительными тренингами по соцпроектированию, по генерации идей.

7.3. ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ В ТЕРРИТОРИИ

Часто в ходе стратегической сессии участники задают организаторам вопрос «А что потом? Поговорим и разойдемся? А будущее останется только на плакатах и картинках?» Это действительно очень важные вопросы и организаторы должны осознавать, что в ходе разговора о будущем очень важно не только понять, как хочется жить, но и спланировать как именно добраться к этому прекрасному будущему.

Один из таких практических шагов — это формирование проектных групп из участников вокруг тех идей, которые родились на встрече и приближают территорию к светлому будущему. (мы описали это в инструменте «Образ будущего». Здесь очень важно проконтролировать чтобы координаторы групп собрали участников и помочь на старте организовать обсуждения идей и проектов. Ну а затем поддержать реализацию самых проработанных и важных идей. (как организовать такую поддержку поговорим в нашей методичке чуть позже).

Другой вариант, как не превратить планы на будущее просто в картинки на стенах, это разработать дорожную карту (план) развития социальной активности в территории. Кстати, одно другому не мешает, можно одновременно и дорожную карту разрабатывать и проекты реализовывать.

Про формирование дорожных карт много разных инструкций и пособий, но мы здесь хотим поделиться нашей разработкой, которая позволит и людей вовлечь и реальный план действий получить.

Прежде чем формировать дорожную карту (т.е. прокладывать путь) важно понимать куда мы стремимся, т.е. видеть Образ будущего. В предыдущих материалах этой главы мы уже подробно разобрали как можно этот образ сформировать. Если помните, разрабатывая Образ буду-

щего участники должны были кроме визуальной картинки, которую они создавали, определить и сформулировать 5-7 ключевых изменений, которые должны произойти и описать новый образ своей территории текстом на 1 страничку. Если это сделано, можно приступать к формированию дорожной карты.

Шаг 1. Определение ключевых направлений развития

Цель этого шага превратить ключевые изменения о которых мечтают участники в системные направления работы. Для этого необходимо сгруппировать изменения в 3–4 направления и описать, что изменится, почему это важно, кто ключевые партнёры и какие ресурсы нужны.

Советы по организации обсуждения

- Начните с вопроса: Какие 3-4 темы в территории нужно «поставить на развитие», чтобы жизнь людей действительно изменилась?
- Сначала позвольте себе и другим участникам обсуждения формулировать свободно, а потом вместе структурируйте — группируя близкие идеи.
- Держите на виду «Образ будущего» — как компас. Всё, что не приближает к нему, можно отбросить.

Как формулировать направления

1. От эффекта, а не от действия.

Не «Проведение городского форума», а «Развитие участия жителей в принятии решений». Это помогает думать не о событии, а о том, какую норму поведения в городе вы хотите утвердить.

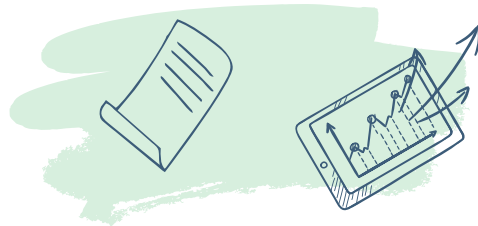
2. По смыслу — системные сферы.

Обычно это 3–5 направлений, которые отражают базовые опоры развития территории.

3. Формулируйте позитивно.

Избегайте слов «борьба», «преодоление», «недостаток». Лучше — «укрепление», «создание», «развитие», «вовлечение».

Для удобства можно воспользоваться шаблоном для этой работы



Направление	Что изменится (новая норма)	Почему это важно	Кто ключевые партнеры	Какие ресурсы нужны
-------------	-----------------------------	------------------	-----------------------	---------------------

Необходимо сформулировать изменения в каждом направлении и пояснить, почему это важно изменить. Не старайтесь подгонять планируемые изменения под уже действующие проекты. Опирайтесь на те изменения, которые вы отразили в «Образе будущего».

Шаг 2. Проектирование портфеля проектов

В рамках этого шага для каждого направления необходимо определить конкретные проекты, которые продвинут территорию к целевым изменениям. Для этого для каждого направления определите проекты или инициативы, которые позволят добиться необходимых изменений (2–4 проекта или инициативы для каждого направления).

Шаблон для работы над портфелем
Направление: _____

Что обсудить в команде при разработке портфеля проектов

- Какие проекты действительно отражают суть нашего направления.
- Что можем запустить своими силами, а что требует внешней поддержки.
- Как будем координировать между проектами (единый календарь, площадка, медиаплан).
- Как будем показывать горожанам прогресс — через какие истории, события, отчёты.

Для каждого проекта заполните карточку



Проект/сервис	Краткое описание (что делаем)	Цель (какое изменение обеспечит)	Ключевые партнеры	Ресурсы (люди, финансы, площадки)	Метрики успеха	Срок реализации	Ответственный
---------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------	-----------------------------------	----------------	-----------------	---------------

Не гонитесь за количеством. Лучше меньше, но понятнее.

Добавьте хотя бы один «быстрый успех» — проект, который можно реализовать в ближайшие 6 месяцев, чтобы показать и проанализировать результаты.

Включайте в портфель системные проекты, которые приведут к долгосрочным результатам.



Как формировать портфель

1. Сначала определить структуру. Для каждого направления выберите 2–4 проекта. Разделите их по типам:

- системные (создают или закрепляют инфраструктуру, сервисы, механизмы);
- быстрые успехи (показывают движение, вовлекают новых участников);
- коммуникационные (повышают видимость и доверие);
- поддерживающие (обучение, консультации, объединяющие форматы).

2. Проверить баланс. В портфеле должны быть как быстрые и видимые результаты, так и проекты, которые создают долгосрочную устойчивость.

3. Для каждого проекта заполнить карточку

- название (понятное, без жаргона и лишних слов);
- краткое описание сути (что делаем, для кого, в каком формате);
- цель (какое изменение обеспечит проект);
- ключевые партнёры;
- ресурсы (люди, финансы, площадки, информация);
- метрики успеха;
- сроки и ответственные.

4. Проверить взаимосвязь проектов. Хороший портфель похож на мозаику — проекты усиливают друг друга.

5. Критерии качественного проекта

- Соответствие образу будущего. Проект должен реально приближать к целевым изменениям.
- Возможность реализации. Команда понимает, кто и как сможет это сделать.
- Измеримость. Есть понятные показатели, по которым можно отследить результат.
- Соучастие. В проект вовлечены разные стороны — жители, власть, бизнес, НКО.
- Простота и тиражируемость. Идея понятна другим территориям и может быть повторена.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 4 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-04/>



ГЛАВА 8.

НАМ ЗДЕСЬ ЖИТЬ

Жители небольших поселков и деревень уверены, что они прекрасно знают своих соседей, да и не только соседей, и хорошо осведомлены о том, что происходит у них в населенном пункте. Также думают и жители малых городов. Но как же они ошибаются! Сколько раз на разных встречах мы слышали от одной группы людей, что у них в поселке, например, нет никаких интересных занятий для подростков, и тут же в ответ от других участников встречи озвучивалась информация о разных интересных возможностях для тех же подростков. Почему так происходит, почему мы не видим того, что есть рядом с нами? Просто каждый из нас живет в определенном информационном поле, и часто у нас нет возможности выйти за его пределы. Именно для того, чтобы расширить круг общения людей, дать возможность жителям одной территории больше узнать друг о друге и найти общие интересы; одним услышать, а другим рассказать, что интересного есть в их городе или деревне, и был задуман форум «Нам здесь жить». Главная особенность форума в том, что он готовится и проводится силами инициативной группы конкретной территории. Это уже третье общее дело для наших лидеров. Конечно, специалисты Центра «Гарант» консультировали и сопровождали их на каждом этапе подготовки, помогали решать организационные вопросы, поддерживали ресурсами и привлекали нужных экспертов, но ключевая роль в подготовке форума все-таки оставалась у местных активистов.

При подготовке этого мероприятия главное – не потерять его основную цель: знакомство жителей с лидерами местного сообщества и общественными активиста-

ми, создание возможностей для развития локальных партнерств и расширения местных инициатив. Как показала практика (а за время проекта «Малым территориям – большое будущее» было проведено 6 форумов в разных территориях Архангельской области), в организации этого события очень легко «уйти» к привычным форматам, например, пленарному заседанию с обсуждением общих вопросов и к семинарам от экспертов-практиков о том, как развивать лидерство и готовить социальные проекты. Нужно сказать, что и такая программа форума вызывает большой интерес, ведь наши малые территории не очень избалованы подобными событиями. Но если форум будет состоять только из таких площадок, то его участниками станут те, кто уже включен в какую-то активность. Для того, чтобы вовлечь новых людей, показать им, какие инициативы уже есть в территории и что еще можно развивать, важно, чтобы в программе форума были мероприятия, интересные обычным жителям, которые не относят себя к общественным активистам. Это непростая задача, и варианты ее решения местные лидеры придумывали самостоятельно. Один из таких вариантов – организация выставки инициатив и проектов, которые реализуются в территории проведения форума. Подготовка выставки сама по себе дает серьезный результат, так как местные лидеры должны найти интересные инициативы, познакомиться с их организаторами, договориться об их участии в форуме, то есть фактически выстроить партнерские отношения с теми, с кем раньше не сотрудничали. Конечно, это сложная работа, но она того стоит, потому что закладывает крепкие основы дальнейшего сотрудничества.

Найти участников планируемой выставки и договориться с ними – это только полдела. Вторая, не менее важная и еще более трудная задача – привести жителей на такой форум, обычных жителей, которые, возможно, совсем не ассоциируют себя с общественно активными гражданами. Как мотивировать людей прийти на площадки форума? Вот вопрос вопросов для любого организатора. Практика проведения местных форумов показала, что наши лидеры справились и с этой задачей. При этом все те жители, кто участвовал в мероприятиях форумов, отмечали, что узнали много нового и важного для себя о происходящем на их территориях.



Из отзывов участников форума «Нам здесь жить»: «Мы даже не знали, что у нас живет так много незаурядных и увлеченных людей и что так много интересного уже есть прямо рядом с нами. Спасибо организаторам за возможность понять, что мы сами можем сделать нашу жизнь лучше и содержательней».

В качестве примера приведем программу форума, который прошел в деревне Харлово, (муниципальное образование «Матигорское» Холмогорского района). Важно отметить, что указанный в качестве соорганизатора Матигорский ресурсный центр «Вектор» – это как раз та самая инициативная группа, которая родилась на первом семинаре проекта, описанном нами во второй главе. К моменту завершения проекта эта инициативная группа превратилась в некоммерческую организацию, цель которой – развитие местных общественных инициатив.



ПРОГРАММА ФОРУМА «Матигоры. Нам здесь жить»

23 ноября 2019 г.

Цель форума: знакомство с лидерами местного сообщества и общественными инициативами МО «Матигорское» Холмогорского района, создание возможности для развития локальных партнерств и расширения местных инициатив.

Организаторы: Матигорский ресурсный центр «Вектор», Архангельский Центр социальных технологий «Гарант».

Место проведения: д. Харлово, ул. А.Д. Шиловского, д. 62а Холмогорского района, Архангельской области

09.30-10:00	Регистрация участников мероприятия. Фойе <i>Дома культуры</i>
10:00-10:30	Открытие Форума, приветствие участников Короткий Алексей Александрович, глава администрации МО «Матигорское» Михайлова Марина Евгеньевна, директор Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» Берденников Андрей Николаевич, депутат Архангельского областного Собрания депутатов <i>Актальный зал</i>
10:30-12:00	Сессия: «Давайте познакомимся: представление общественных инициатив и активных людей» После знакомства с инициативами на каждой площадке вы сможете получить специальные наклейки, которые можно обменять на сувенир Форума Фойе <i>Дома культуры</i> Площадка 1 • «Страна коз» Брагина Анастасия Владимировна • «Фабрика Хаски» Шишко Валерия Владимировна • Гостевой дом «Великодворский» Томилова Лариса Борисовна Площадка 2 • «Мастер-класс – для всех» Удалова Светлана Анатольевна • «Чистые Матигоры» Уткина Елена Николаевна • «Шокобоксы» Точилова Инна Владимировна • «Швейные хитрости» Берденникова Светлана Владимировна Площадка 3 • «Школа шитья» Визжащая Татьяна Логиновна • «Лесная сказка» Окулов Петр Васильевич • «ТОСы – объединяйтесь» Верещагин Алексей Игоревич • «Вкусняшка» Штаборова Екатерина Анатольевна

12:00-12:30	Кофе-тайм Вы можете получить сувенир Форума, если на Вашей программе есть три наклейки с трех площадок! Просто обратитесь к организаторам! Второй этаж <i>у Библиотеки</i>
12:30-15:00	Сессия: «Экспертное мнение» Семинар «Роль НКО в развитии МО «Матигорское» ведущая - Михайлова Марина Евгеньевна, директор Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» <i>Актальный зал</i>
10:30-15:00	Игровая зона На протяжении всего Форума у вас есть возможность • поиграть в настольные игры, в которые интересно играть всем: и детям, и взрослым, и всей семьей! • вместе с другими участниками собрать пазл «Моя деревня» • пофантазировать и нарисовать, каким мы хотим видеть будущее нашей деревни Фотозона АКЦИЯ! Подпишитесь в сети «Вконтакте» на группу Матигорский Ресурсный Центр «ВЕКТОР» https://vk.com/vektormatigor, разместите на стене группы вашу фотографию в фотозоне с хештегом #матигоры_намздесьжить, комментарии приветствуются! Случайным образом будет выбрана фотография, автор которой получит специальный сладкий приз! Вручение приза – в 14.30 на подведении итогов форума
14:00-15:00	Подведение итогов форума. Розыгрыш специальных призов Второй этаж <i>у Библиотеки</i>

Ваши возможности на форуме:

1. Познакомиться с интересными людьми
2. Поучаствовать в дегустации продуктов местного производства
3. Пройти мастер-классы от опытных специалистов
4. Весело и с пользой провести выходной день
5. А ещё у вас будет шанс поучаствовать в розыгрыше специальных призов!



Для этого вам надо:

1. Зарегистрироваться в группе социальной сети в контакте <https://vk.com/vektormatigor>
2. Опубликовать на стене группы своё фото с форума «Нам здесь жить» в фото-зоне форума с хештегом #матигоры_нам_здесьжить
3. Выиграть призы:
 - подарочный сертификат на экскурсию на «Фабрику хаски»
 - подарочный сертификат на экскурсию в «Страну коз»
 - волшебный шокобокс
 - приз-сюрприз с логотипом Архангельского центра социальных технологий «Гарант»

Как видите, организаторы форума придумали несколько форматов, призванных заинтересовать обычных жителей принять участие в форуме: выставка, возможность что-то сделать своими руками, возможность прийти с детьми, для которых запланированы занятия, возможность попробовать местные продукты и, конечно, выиграть призы.

Очень интересной находкой этого форума был совместный сбор пазла с видом деревни Харлово. Для этого организаторы напечатали большую фотографию с видом деревни и разрезали ее на квадратики. Такой квадратик выдавался каждому, кто пришел на форум, и каждый участник приклеивал его в нужное место. На завершающей части форума организаторы продемонстрировали собранную картинку и подчеркнули, насколько важно было участие каждого человека в том, чтобы вид деревни сложился полностью. Это было очень сильной эмоциональной точкой форума, когда каждый его участник почувствовал свою значимость в большом общем деле.

С огромным интересом участники форума рисовали общую картину будущего деревни, причем в эту активность было



включено много детей, которые увлеченно обсуждали, а потом изображали то, что они хотели бы видеть в своей деревне в будущем.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 8 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-08/>

Важное замечание!



Конечно, в каждой территории варианты активностей на форуме могут быть свои. Но еще раз хотим подчеркнуть, что даже самым заинтересованным местным лидерам нужна помощь в подготовке форума. Особое внимание надо обратить на разработку интересных форматов, так как часто местным активистам не хватает «насмотренности» для того, чтобы придумать их самим. Но кроме помощи в составлении программы, необходимо помогать и на стадии воплощения ваших совместных идей в жизнь: организационного опыта в подготовке таких мероприятий у местного актива тоже недостаточно. При этом важно помнить, что помогать, это не значит делать за них. Очень важно, чтобы в ходе подготовки и проведения форума местные лидеры приобрели необходимые навыки командной работы. Если вы сделаете все за них, возможно, сам форум будет более подготовленным, но он не станет точкой развития территории.

ГЛАВА 9.

ИНИЦИАТИВЫ В ПРОЕКТ

Пришло время для разговора об инициативах местных жителей и том, как эти инициативы могут воплощаться в жизнь. Конечно, очень хочется написать, что после того, как вы сделаете все, о чем мы рассказали выше, случится чудо. И каждый житель той территории, где уже собралась инициативная группа, была изучена ситуация, намечен образ будущего, а люди встретились на форуме «Нам здесь жить», поймет, что именно от его активности и включенности в общее дело зависит качество жизни в его городе или деревне. И не только поймет, но и станет активным участником этих изменений, иницилируя или реализуя различные социальные инициативы, направленные на решение важных для сообщества вопросов.

Написать хочется, но это не будет соответствовать действительности. Все, что мы сделали до этого этапа, это работа по взрыхлению почвы, но ростков ждать еще рано. По-прежнему инициативная группа, созданная в самом начале, является нашей основной опорой и движущей силой. Состав инициативной группы за это время мог сильно измениться, причем как в сторону увеличения числа участников, так и наоборот. Может случиться так, что даже лидер группы выпадет из обоймы, а на его место придет кто-то другой. Это нормально и совсем не значит, что вы что-то делаете неправильно. Просто люди пробуют на вкус общественную работу и решают, насколько глубоко они готовы в нее включаться и готовы ли вообще. Главное – не спешите, этот процесс нельзя ускорить. Работа с людьми, особенно когда мы говорим о развитии социальной активности, требует времени.

Кроме времени, которого надо много, есть еще одна важная составляющая для



будущего успеха. Это совместная деятельность людей. Мы об этом уже много говорили. Сейчас пришло время обратить внимание на то, что важно не только включить в совместную деятельность членов лидерской группы и появившихся у нее сторонников, но и создать условия для тех, у кого есть идеи и инициативы, и кто мог бы попробовать воплотить их в жизнь.

Это, наверное, самый простой и одновременно сложный шаг на нашем пути. Простой – потому что инициативные и неравнодушные люди есть в каждой территории, а у этих людей есть идеи и проекты, которые они хотели бы осуществить. Сложный – потому

что большинство людей не верят, что они сами что-то могут. Они не готовы брать на себя ответственность, уверены, что идею достаточно просто озвучить, а в жизнь ее должен воплотить кто-то другой, например, местная власть. А еще почти всегда жители маленьких территорий, да и больших тоже, не умеют «упаковать» свои идеи и находить ресурсы для их воплощения.

Для того, чтобы преодолеть «синдром выученной беспомощности» и дать людям почувствовать, что они, действительно, могут сами менять свою жизнь к лучшему, важно показать им примеры таких успехов и предоставить возможность самостоятельно реализовать свои инициативы.

Рассказывать о том, как это получается у других, можно по-разному, например, на форуме «Нам здесь жить» мы уже познакомили жителей с местными инициативами. О том, как еще можно это сделать, поговорим чуть позже. А сейчас – о том, как из идеи получить проект и воплотить его в жизнь.

Помните, на сессии «Строим образ будущего» одним из этапов работы было задание подумать, что можно сделать, чтобы приблизить будущее, о котором мечтаем. И участники семинара набрасывали и обсуждали проектные идеи и даже формировали проектные команды, готовые взяться за доработку идеи. Конечно, часть этих идей так и останется на флипчарте, но обязательно будут и те идеи, которые воплотятся в жизнь. Какие? Покажет время. Но для того, чтобы это случилось, надо помочь доработать и «упаковать» идею, понять, какие ресурсы нужны для ее воплощения.

Для этого в каждой из территорий, включенных в проект, проводились «Проектные мастерские». Фактически это семинары по социальному проектированию, но очень практикоориентированные. Продолжительность таких мастерских – полный день (а лучше два дня), и приглашаются на них еще два дня), и приглашаются на них

проектные группы (2-3 человека), у которых уже есть проектная идея, описанная хотя бы на полстраницы. Очень важно, чтобы было письменное описание, то есть проектная группа должна хотя бы немного поработать с проектной идеей, обсудить ее и зафиксировать на бумаге.



В ходе семинара важно объяснить участникам проектных групп, что такое проект, как выстраивается его логика, как разработать каждую часть проекта, как посчитать ресурсы, которые нужны. За основу можно взять материал первой части пособия серии «Занимательное проектоведение: от идеи к проекту» <https://ngogarant.ru/library/view/135>.

Более сложная часть проектной мастерской – доработка проектных идей, с которыми участники приходят на семинар. Обычно мы одновременно даем теоретические основы и сразу на практике дорабатываем проекты, таким образом, перемешиваем теорию и практику.

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ОДНОДНЕВНОЙ ПРОЕКТНОЙ МАСТЕРСКОЙ

11:00-11:30	Работа в проектных группах: выявить и обосновать социальную проблему. Сформулировать цель, задачи и ожидаемые результаты проекта
11:30-11:45	Перерыв
11:45-12:15	Представление результатов работы в группах. Участники слушают и выступают в роли экспертов, помогая уточнить эту часть проекта
12:15-12:45	Комплекс мероприятий проекта: особенности разработки, требования к мероприятиям проекта
12:45-13:15	Результаты проекта: виды результатов, связь результатов с целью, задачами, мероприятиями проекта
12:15-13:45	Перерыв
13:45-14:15	Работа в проектных группах: разработать комплекс мероприятий проекта с результатами по каждому мероприятию. Перед началом работы группы дорабатывают первую часть (проблема, цель, задачи, общие результаты) с учетом замечаний, высказанных на первой презентации
14:15-15:15	Представление результатов работы в группах. Участники слушают и выступают в роли экспертов, помогая уточнить эту часть проекта. Особое внимание – возможности достижения запланированными мероприятиями тех результатов, которые заявлены на первой презентации
15:15-15:30	Перерыв
15:30-16:00	Ресурсы проекта: кто и что необходимы для реализации проекта. Где найти эти ресурсы
16:00-16:30	Работа в проектных группах: определить, какие ресурсы необходимы для реализации каждого мероприятия и проекта в целом. Кто может быть партнером проекта, в чем интерес партнеров
16:30-17:00	Представление результатов работы в группах. Участники слушают и выступают в роли экспертов, помогая уточнить эту часть проекта
17:00-17:30	Обсуждение общих результатов, рекомендации по доработке проектов, обратная связь от участников

Как видите, программа проектной мастерской очень насыщенная, и за один день, особенно если участники не имеют опыта социального проектирования, успеть все –

достаточно сложно, поэтому мы рекомендуем работать 2 или 1,5 дня. В этом случае увеличивайте время на работу в проектных группах и обсуждение результатов.



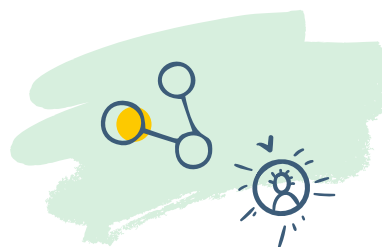
Важное замечание!

Не спешите и не пытайтесь сразу вовлечь людей в крупные проекты, предполагающие долгосрочные общественно значимые изменения. Начинать с малого! Часто людям кажется, что их проекты должны быть глобальными, решать крупные проблемы, но на это у них нет ни ресурсов, ни возможностей реализации, да и вдохновения реализовывать этот проект тоже нет. Одновременно есть маленькие, на первый взгляд, очень лично ориентированные инициативы, которые воодушевляют людей, и им реально хочется это сделать. Но инициаторов смущает, что их идея не про глобальные проблемы, что задуманное ими не имеет важности.

Обратите внимание на то, что именно личная заинтересованность – самый главный мотиватор к действию. Активность людей начинается часто с проектов, в которых заинтересованы они сами: молодые мамы готовы обустроить место, где будут гулять с детьми, пенсионеры берутся за организацию клуба, где можно общаться и учиться чему-то новому. И только после того, как активисты почувствуют вкус успеха и увидят результаты своей работы, они будут готовы к более масштабным и общественно значимым проектам.



Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям – большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 5 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-05/>



ГЛАВА 10.

ПРОЕКТЫ В ЖИЗНЬ

10.1. ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС «ЛЮДИ ДЕЛА»

В ходе проектных мастерских, а иногда и за их пределами рождаются и дорабатываются социальные проекты, формируются проектные команды. Но главное опасение, которое есть у жителей, что эти инициативы так и останутся на листах бумаги. Важная задача, которая стоит перед любым ресурсным центром, развивающим общественную активность в территориях – помочь этим проектам воплотиться в жизнь. Именно тогда, когда местные жители увидят конкретные результаты своей работы, пусть даже небольшие, начнут происходить те изменения, которые мы ждем: у местных жителей начнет появляться вера в собственные силы и возможности решать местные задачи самостоятельно.

Для того, чтобы помочь местным инициативам воплотиться в жизнь, мы используем несколько инструментов:

- Помощь в подготовке местных проектов на различные грантовые конкурсы, которые проводятся на региональном и федеральном уровнях.
- Специальный грантовый конкурс для территорий, участвующих в проекте.
- Помощь в привлечении ресурсов для проектов на портале www.dobro-da.ru.
- Проведение специальных благотворительных событий для привлечения ресурсов на реализацию проектов.

Не будем останавливаться на том, как готовить местные проекты на грантовые конкурсы, которые проводятся на региональном и федеральном уровнях. Для

любого ресурсного центра это, наверное, одна из основных услуг. Важно вовремя предоставить проектным группам информацию о том, какие конкурсы проводятся: самостоятельно эту информацию они могут не найти, да и быстро подготовить проект тоже вряд ли смогут.

Важное замечание!

Как правило, в малых территориях нет или очень мало некоммерческих организаций. А конкурсы, чаще всего, проводятся именно для зарегистрированных НКО. Обратите особое внимание на конкурсы, в которых могут принимать участие инициативные группы граждан. К счастью, такие сейчас стали появляться!

Специальный грантовый конкурс для территорий, вошедших в проект, дает возможность разработать такие условия конкурса, которые позволят максимальному количеству местных инициатив в нем поучаствовать. Вы сразу можете предусмотреть участие инициативных групп граждан, а не только НКО. Приоритетные направления конкурса, критерии отбора победителей – все должно способствовать развитию активности людей в территориях, потому что именно эту задачу мы решаем в рамках нашей работы.

Примером такого конкурса может быть конкурс «Люди дела». Его цель – повысить активность жителей Архангельской области в решении актуальных проблем местных

сообществ через поддержку инициатив, направленных на повышение качества жизни и развитие территорий.

Сразу оговоримся, что грантовый конкурс это не просто раздача денег на проекты, это инструмент, которым можно решать различные задачи: стимулировать появление активности, поддерживать тех, кто начал ее проявлять и помогать избавиться от выученной беспомощности, помогать решать конкретные социальные задачи и распространять лучшие практики, развивать партнерство и т.д.

В рамках технологии развития малых территорий грантовый конкурс тоже многозадачный инструмент и перед его проведением очень важно понимать зачем мы его используем.

Например, на старте работы по этой технологии «Гарант» использовал грантовый конкурс с целью помочь людям, поверившим в то, что от них зависит жизнь в территории, преодолеть себя и начать действовать. Для того, чтобы поддержать именно тех, кто участвовал в формировании Образа будущего и проектных мастерских, разрабатывал социальные проекты, которые к этому будущему приближают, условиями конкурса сразу были оговорены территории, которые могли принимать в нем участие. В 2021 году участвовать в конкурсе могли проекты, представленные на конкурс, должны были быть инициированы и реализованы в следующих районах Архангельской области: Каргопольском, Пинежском, Плесецком, Вельском, Шенкурском, Няндомском, Устьянском, Онежском, Холмогорском, Приморском. Именно в этих территориях мы работали по технологии «Малым территориям большое будущее».

К участию в конкурсе были приглашены инициативные группы граждан (состав инициативной группы не менее 3-х чело-

век), социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО), осуществляющие деятельность на территории указанных районов Архангельской области. В положении был определен список тех, кто не может принять участие в конкурсе.

Приоритетные направления конкурсы были определены достаточно широко, чтобы максимально возможное число общественных инициатив могло принять в нем участие.

В рамках конкурса могли быть поддержаны проекты, направленные на:

- объединение граждан по интересам, месту жительства и т.п. с целью решения своих проблем;
- вовлечение жителей в решение актуальных проблем территории;
- оказание помощи социально незащищенным группам населения;
- привлечение широких слоев населения к занятиям физической культурой и спортом;
- создание условий для развития массовых оздоровительных видов спорта;
- решение экологических проблем и экологическое воспитание;
- организацию активного досуга и развитие творчества;
- благоустройство общественных пространств;
- развитие добровольчества;
- поддержку инициатив людей старшего поколения;
- развитие и укрепление межпоколенческих связей;
- сохранение культуры и традиций локальных территорий.

Специально было указано, что список направлений не является исчерпывающим, и в рамках конкурса могут быть поддержаны и другие инициативы, соответствующие цели конкурса.



Важное замечание!

Прежде чем использовать этот инструмент поддержки инициатив, проверьте, есть ли у вашего ресурсного центра право проводить грантовые конкурсы, закрепленное вашим уставом.

Ну и, конечно, для того, чтобы такой конкурс состоялся, вы должны найти ресурсы на формирование его грантового пула.

Не забудьте привлечь к проведению конкурса инициативную группу лидеров и тех территорий с которыми вы работаете, для которых это будет еще одно совместное дело. Они помогут вам распространить информацию о конкурсе, проведут консультации об условиях конкурса для потенциальных участников, помогут доработать проекты, если, конечно, сами уже будут обладать необходимой квалификацией.

Из отзыва участника конкурса «Люди дела»: «Победа в конкурсе словно разбудила нашу деревню. Это, как снежный ком: инициатива исходила от небольшой группы людей, но к ней присоединялось все больше и больше жителей. И это было очень важно, знать, что ты не один, есть рядом люди, которые подставят тебе своё плечо. Я как руководитель проекта поняла, что не всегда нужны деньги со стороны, можно многое сделать и собственными силами, главное – вместе!»

В дальнейшем мы поняли, что потенциал такого инструмента как грантовый конкурс гораздо шире и это может быть хорошей возможностью не только поддержать инициативы людей, но и научить их работать с местным сообществом, привлекать сторонников, получать поддержку от тех, кто живет рядом.

Для этого в Положение о грантовом конкурсе были включены следующие дополнительные условия, которые стимулировали участников начать работать с местным сообществом.



Обязательное условие участия в конкурсе «Люди дела»:

- участники должны заручиться поддержкой жителей, в том числе целевой группы проекта (собрать подписи заинтересованных сторон в поддержку проекта);
- показать софинансирование проекта за счет местных ресурсов в размере 20 % от суммы запрашиваемых средств. В качестве софинансирования может быть указан как финансовый, так и нефинансовый вклад заявителя и партнеров (оборудование, материалы, услуги, товары, добровольческий труд и т.п.)

На основании независимой экспертизы будет определено не менее 7 победителей, при этом:

- не менее 3-х заявок, набравших наивысший балл от экспертов и находящихся в верхнем списке рейтинга, будут поддержаны в полном объеме.

- не менее 4-х заявок, идущих следующими в рейтинговом списке будут поддержаны при условии, что в течение одного месяца их заявители соберут не менее 20% софинансирования на свой проект на платформе Область добра (<https://dobro-da.ru>). В этом случае остальная часть запрашиваемых средств бюджета будет выделена Организатором конкурса. При этом срок реализации проекта начнется с момента завершения сбора 20% средств на проект.

Обратите внимание, в положении о конкурсе сразу два формата, которые стимулируют участников работать с местным сообществом. Первый – это сбор подписей от тех, кто готов поддержать проект, второй – сбор средств на проект от сторонников. И тот и другой формат на первом этапе вызывает у участников сложности: люди не привыкли обращаться за помощью. Поэтому очень важно помочь инициаторам проектов преодолеть этот барьер. Наш опыт показал, что собирая подписи, инициаторы проекта рассказывают о своей идее и очень часто те, к кому они обращались за подписью становятся участниками их команды и вместе с ними реализуют проект.

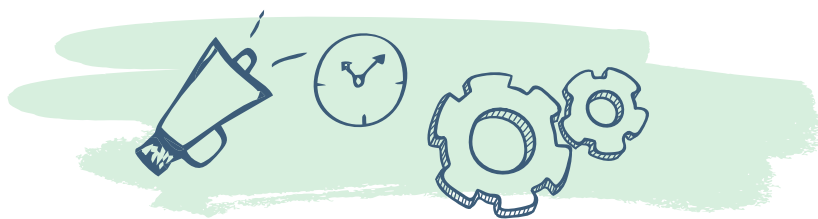
Частичный сбор средств на свой проект (20% от запрашиваемой суммы), который должны провести участники, не вошедшие в первую тройку, оказался тоже очень удачным инструментом вовлечения местного сообщества в решение социальных задач. Участники грантового конкурса для того, чтобы собрать необходимые 20% активно продвигают свой проект, рассказывают о нем, ищут сторонников. Сумма, которую они должны собрать сами небольшая (максимальная сумма гранта 50 000 рублей. Значит заявитель самостоятельно должен собрать всего 10 000 рублей, чтобы получить остальные 40 000), поэтому она не пугает участников конкурса и выглядит для них вполне посильной. При этом эффект от вовлечения участников грантового конкурса в самостоятельный сбор средств на свой проект очень значимый. Они перестают бояться обращаться к людям с просьбой о финансовой поддержке, приобретают положительный опыт привлечения ресур-

сов на свои инициативы. В дальнейшем многие из тех, кто получил этот опыт в ходе конкурса «Люди дела», начинают размещать свои проекты на платформе <https://dobro-da.ru> и самостоятельно привлекать средства на их реализацию через сбор частных пожертвований.

Использование грантового конкурса для стимулирования общественной активности и вовлечения людей в очень эффективный инструмент, который используют все организации, развивающие общественные инициативы. Но, как уже было сказано выше, этим инструментом можно решать очень разные задачи. Как проводят конкурсы в своих территориях наши партнеры по технологии мы расскажем дальше в разделе «А в это время в других территориях», а сейчас еще немного о том, где взять средства на реализацию инициатив активных жителей.

Использование грантового конкурса для стимулирования общественной активности и вовлечения людей в очень эффективный инструмент, который используют все организации, развивающие общественные инициативы. Но, как уже было сказано выше, этим инструментом можно решать очень разные задачи. Как проводят конкурсы в своих территориях наши партнеры по технологии мы расскажем дальше в разделе «А в это время в других территориях», а сейчас еще немного о том, где взять средства на реализацию инициатив активных жителей.

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 5 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-05/>

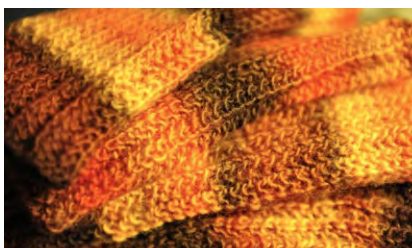


10.2. СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ НА СПЕЦИАЛЬНОЙ ПЛАТФОРМЕ

При проведении проектных мастерских мы знакомимся с проектными инициативами местных жителей. Часто именно при обсуждении и доработке этих инициатив становится понятно, что проект интересный и важный для целевой группы, инициаторы проекта, действительно, готовы приступить к реализации, а ресурсов для воплощения проекта в жизнь требуется не так уж много. В этом случае мы как ресурсный центр можем помочь привлечь ресурсы на этот проект, разместив информацию о нем на нашем портале для сбора частных пожертвований www.dobro-da.ru

Все собранные через портал средства передаются инициаторам для реализации проекта по договору пожертвования. Если средства выделены целевой группе, мы обычно не перечисляем средства, закупаем все необходимое для реализации проекта самостоятельно. Правда, справедливости ради, следует отметить, что заключают договоры с поставщиками, выписывают счета, получают товары, а потом готовят отчеты члены инициативной группы самостоятельно. Это поможет им научиться работать с финансами и если они затем решать создать НКО (а так часто бывает), у их уже будет грантовая история.

Поддержите проект



Проба пера - 3. Подарите тепло тем, кто ждёт осени!

Особенные дети из Коряжмы вместе с мамами и бабушками хотят связать яркие шапочки, шарфики и тёплые пледы, а ещё сплести поделки из цветных шнурков. Для этого нужны вязальные машинки, шнурплёт и материалы. Поддержите «Пробу пера – 3» — подарите тепло тем, кто ждёт осени!

Собрано **62 500Р** из **55 556Р**

ПОМОЧЬ



Согреем книгой

Книга согревает! В библиотеке имени Бродского 300 пенсионеров ждут новых историй. Подарите им радость чтения — поддержите акцию «Согреем книгой!» Современная проза и детективы найдут своих читателей. Тепло ваших сердец — в каждой странице. Присоединяйтесь!

Собрано **37 000Р** из **33 334Р**

ПОМОЧЬ



Помощь бездомным животным

Команда из Шенкурска предлагает не просто подкормить животных, а реально помочь: стерилизовать, вылечить, дать возможность восстановиться, и даже если такая кошка окажется на улице, то она уже не принесет потомства. Хотя конечная цель работы команды - новый дом.

Собрано **17 700Р** из **88 889Р**

ПОМОЧЬ

Важное замечание!

Если вы решили использовать этот инструмент поддержки, помните, что важно вовлечь проектную группу в работу по сбору средств. Предложите членам проектной группы разместить информацию об их проекте на своих страницах в социальных сетях, активно вовлекайте их в продвижение проекта, чтобы они тоже получали опыт привлечения ресурсов. Выбирая проект, оцените, сможете ли вы через портал собрать необходимую сумму. Если не уверены, лучше не используйте этот инструмент, так как неудача может снизить мотивацию не только членов проектной группы, но и других жителей территории.



10.3. Круг БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ



Еще одна возможность привлечения ресурсов на реализацию интересных проектов с территории, это проведение специальных фандрайзинговых акций и событий. Использование этого инструмента сильно зависит от возможностей ресурсного центра и желания этим заниматься.

Центр «Гарант» для этих целей использует технологию «Круг благотворителей», о которой подробно можно узнать на сайте <https://krug-blago.ru>. На этом же сайте вы можете посмотреть запись с проведения Круга благотворителей 2020, на котором были собраны средства на два проекта из малых территорий.

«Круг благотворителей» тоже технология, в которой есть обязательные шаги, необходимость которых доказана временем. Если технологию нарушить, то успех события не гарантирован, а если соблюдать, то вам обязательно удастся собрать средства на реализацию проектов, которые вы представляете на круге.

«Круг благотворителей» тоже технология, в которой есть обязательные шаги, необходимость которых доказана временем. Если технологию нарушить, то успех события не гарантирован, а если соблюдать, то вам обязательно удастся собрать средства на реализацию проектов, которые вы представляете на круге.



Важное замечание!

«Круги благотворителей» проводятся в разных регионах России начиная с 2017 года. Первые круги благотворителей прошли в Архангельске и Пскове, первый сельский круг состоялся в Пряже. Технология «Круг благотворителей» работает и в больших городах, и в маленьких селах и на успех этого события не влияет наличие обеспеченных людей. К участию надо приглашать не состоятельных, а состоявшихся людей, тех, которым интересно участвовать в изменениях. А еще важно отбирать на Круг понятные и очень конкретные проекты, нужные людям именно в этой территории..

Ниже несколько примеров проектов, на которые мы успешно собрали средства на Круге благотворителей и таких проектов множество.

Проект «7 чудес Плесецкого района»

Инициатор проекта: Автономная некоммерческая организация «Дом ремесел «Традиция»

Руководитель проекта: Кустова Марина

Идея найти чудеса, которые бы отличали Плесецкий район от всех остальных территорий Архангельской области, зародилась еще в 2011 году и вызвала живой отклик у жителей района. В жарких общественных обсуждениях было отобрано 7 районных достопримечательностей. Среди них оказались и серебряные родники деревни Закумixinская, и Благовещенская церковь уникальной архитектуры, и лиственницы исполины, свидетели славных дел Петра Великого. А потом трудами молодежного районного

актива была создана настольная игра для детей, посвященная 7 природным и культурным диковинам земли Плесецкой.

Несколько пробных экземпляров игры мгновенно разошлись по детским садам района. Но и тираж игры был совсем скромный (всего 12 штук), и сделана она была из подручных недолговечных материалов руками энтузиастов.

Авторы проекта планируют, доработав игру, издать ее в хорошем качестве. А также обучить команду волонтеров, которые проведут показательные игры во всех детских садах и школах Плесецкого района, куда будет передана игра.

Требуется: 55 000 рублей.

Средства запрашиваются на оформление и производство не менее 50 экземпляров игры.



была эта широкая полоса холма, отделяющая деревню от остального мира. Вид отсюда открывается необыкновенный: на луг, озеро и тихую речку.

В деревне сегодня осталось 52 жителя, половина из них – пенсионеры. В деревне нет ни магазина, ни дома культуры, ни школы.

Сама собой родилась идея создать в деревне место встреч и общения, душевных разговоров и праздничных гуляний, а может, и романтических свиданий. Жители деревни собственными силами хотят облагородить пространство высокого берега вдоль луга. Поставить скамейки для отдыха, с обеих сторон оградить территорию стилизованными под бревенчатые стены русской избы информационными стендами. Разместить на стендах интересные факты славной истории Кремлихи, любовно найденные жителями в семейных архивах. Будет здесь место и для деревенских объявлений и новостей.

А в День деревни планируется провести открытие площадки: песни под гармонь, деревенские гулянья, радость большого совершенного сообща дела.

Требуется: 55 000 рублей.

Средства запрашиваются на ландшафтный дизайн и покупку материалов для оборудования площадки.



Проект «Фёдорова гора»

Инициатор проекта: ТОС «Посадские ремесла»

Руководитель проекта: Врачева Мария

Есть в Шенкурском районе небольшая деревня, в народе её называют Кремлиха, официальное название – Власьевская. Деревня раскинулась на угоре вдоль бескрайнего заливного луга. Любимым местом здешних жителей с незапамятных времен

Круг благотворителей, это не единственный формат благотворительного события. Все зависит от вашего творчества и талантов. Так в г. Коряжма Татьяна Игуминцева и Ресурсный центр «И.Д.У.», руководителем которого она является, стал проводить благотворительные квартирники. В эпоху информатизации и нанотехнологий очень часто вспоминаются спокойные тихие вечера в кругу друзей - квартирники! Те времена, когда в уютной

обстановке в небольшом помещении встречались люди для творческого общения. Теперь в Коряжме соединили ностальгию и финансовую поддержку проектов, созданных инициативными жителями города. Например, на одном из квартирников были собраны средства для покупки подвесных систем для картин детей, чтобы маленькие художники смогли не только рисовать, но и знакомить со своим творчеством всех жителей Коряжмы.



Важное замечание!

Проведение фандрайзинговых событий, как правило, требует ресурсов, в том числе и финансовых вложений. Планируя событие, мы должны понимать, кто примет в нем участие, какую сумму мы сможем собрать. Задайте себе эти вопросы прежде, чем решите использовать этот инструмент.



10.4. День рождения и подарки со смыслом

Даже собственный день рождения можно превратить в сбор средств для поддержки инициативы, важной для жителей вашей территории. Этот инструмент достаточно известный и очень простой, но пока еще редко используется.

Любой человек в свой день рождения может выбрать проект, который ему интересен и важен (или предложить свой) и предложить своим друзьям вместо подарка, цветов и конфет перечислить любую посильную сумму на этот проект. Для многих людей это решает проблему подар-

ка и они с удовольствием присоединяются. К тому же приятно осознавать, что ты не только другу подарок подарил, но и важную инициативу поддержал. Так и получаются подарки со смыслом.

На фотографиях девочка Лиза из Коряжмы, которая мечтала стать иллюстратором книг и напечатанные книги, иллюстрации которых нарисованы Лизой. Случилось это чудо благодаря дню рождения Татьяны Мейер, заместителя директора Центра Гарант.



Механизм сбора частных пожертвований на день рождения очень прост.

Именинник объявляет, как правило на своей страничке ВКонтакте о своем желании получить подарки в виде пожертвования на конкретный проект и конечно рассказывает об этом проекте и о том, почему он для него важен. Очень важно, чтобы информацию об этом проекте можно было где-то почитать, а еще важно продумать кто и как будет администрировать собранные

средства. В нашем случае помогает платформа <https://dobro-da.ru> именно на ней размещаются проекты и именно здесь можно сделать пожертвование.

Администрированием собранных средств у нас занимается Благотворительный фонд «Гарант», таким образом все средства собираются и расходуются официально и прозрачно, в соответствии с законодательством.

Важное замечание!

Проведение фандрайзинговых событий, как правило, требует ресурсов, в том числе и финансовых вложений. Планируя событие, мы должны понимать, кто примет в нем участие, какую сумму мы сможем собрать. Задайте себе эти вопросы прежде, чем решите использовать этот инструмент.



ГЛАВА 11.

ГЕРОИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

К общественно активным людям отношение в территории зачастую неоднозначное, при этом нет большой разницы, где живут и проявляют свою активность эти люди. Очень часто активистов считают «белыми воронами» или теми, кому заняться больше нечем, кто желает «выпендриться». Если мы хотим, чтобы общественная активность возрастала, и становилось больше людей, проявляющих свои инициативы, необходимо уделить внимание повышению престижа общественной деятельности. В сообществе важно сформировать позитивное отношение к тем, кто берет на себя ответственность, проявляет инициативу, готов возложить на себя функции лидера. Это тоже непростая работа, которая не дает быстрых результатов, но она очень важна, потому что закладывает основу для развития инициатив. Общественно активные люди должны восприниматься как пример для подражания, а общественная активность должна стать «модной».

Еще одна важная задача – сделать «видимыми» для других результаты работы активистов. Нам кажется, что все в сообществе знают о том, что и зачем делают активные люди. Но это заблуждение, и мы уже упоминали об этом в главе, посвященной форумам «Нам здесь жить». Именно для того, чтобы пример активных людей и тех результатов, которых они добились, вдохновили других на новые инициативы, надо найти возможность широко рассказывать о деятельности энтузиастов.

Для того, чтобы решить эти задачи, мы использовали несколько инструментов, линейку которых, конечно, можно расширять.

Один из наших любимых форматов – это конкурс «Сполохи» (раньше он назывался «Герой нашего времени»). Переименование конкурса не повлияло на его суть, поэтому в рассказе об этом инструменте мы будем ссылаться на оба названия.

Цели проведения конкурса:

- общественное признание и поддержка социально активных граждан;
- стимулирование социальной активности населения в осуществлении собственных инициатив, направленных на решение проблем местного сообщества на территории Архангельской области;
- распространение успешного опыта гражданской активности.

Участниками конкурса являются:

- жители Архангельской области, принимающие активное участие в решении проблем местного сообщества;
- руководители и активисты инициативных групп, социально ориентированных некоммерческих организаций Архангельской области;
- руководители и активисты органов территориального общественного самоуправления Архангельской области.

Заявка на конкурс может быть подана:

- непосредственно от участника, который может самостоятельно заполнить заявку на конкурс;
- от организации, независимо от формы собственности, или группы людей, которые хотят представить на конкурс заявку на активного гражданина.

В результате проведения этого конкурса, с одной стороны, мы узнаем о новых инициативах и знакомимся с новыми активными людьми в тех территориях, в которых мы работаем. Это очень важно: чем больше неравнодушных людей мы видим и знаем, тем легче нам вовлекать их в различные активности и формировать местное сообщество.

С другой стороны, проведение конкурса и награждение победителей дает возможность отметить и поблагодарить тех людей, которые проявляют свою активность, задумывают и реализуют социально значимые инициативы. Такая публичная благодарность позволяет поднять статус этих людей и значимость того, что они делают. Награждая местных лидеров, мы меняем отношение к ним в сообществе, их перестают считать «чужаками». Конечно, это не происходит сразу, здесь тоже требуется время и специальные усилия.

Для того, чтобы конкурс состоялся, мало разработать положение о конкурсе и найти призы. Конкурс будет решать задачи, ради которых проводится, лишь в том случае, если будет иметь статус значимого события и о нем будут знать много людей. Каким бы известным ни был ваш ресурсный центр, лучше, если конкурс будет проводиться не только вами, но и другими известными и авторитетными людьми и организациями. Для этого сформируйте оргкомитет конкурса, пригласите туда тех, кто может придать этому конкурсу вес и значимость в глазах общественности. В нашем случае мы проводим этот конкурс совместно с Общественной палатой и Правительством области. Для того, чтобы о конкурсе узнали как можно больше людей, пригласите журналистов региональных или местных СМИ в состав оргкомитета.

В Карелии есть очень похожий конкурс Премия «Добродетель», которую проводит благотворительный фонд «Мельница» в



Пряжинском районе, — это важный инструмент поддержки и развития местных сообществ. Она вручается ежегодно с 2019 года.

Главная цель премии — сказать «спасибо» жителям за их добрую, деятельную и созидательную жизнь. Уникальность премии в том, что лауреатов выбирают не жюри экспертов, а сами жители. Люди самостоятельно выдвигают номинантов из числа односельчан, а затем голосуют за них.

А в Нижегородской области «Служение – НЭКСТ» уже много лет ведет конкурс «Герои изменений». Задачи те же, только охват существенно шире.

Описание этих инструментов вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 6 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-06/>



Важное замечание!

Кроме всего перечисленного, напомним о главном условии, которое позволяет добиваться результата, – ВРЕМЯ. Если вы проведете конкурс однократно, то результата не будет.

И два слова о призах: не гонитесь за дорогими призами. Конечно, любому победителю приятно получить ценный подарок, но это совсем не обязательно, потому что в этом конкурсе самый важный подарок для активного человека – это признание его заслуг.

Еще один пример инструмента, направленного на поиск и поощрение активных людей – это фотоконкурс «Жизнь в кадре».

Его цель – показать интересные дела и активных людей Архангельской области, о которых рассказывают земляки, соседи, семья.

На конкурс в 2020 году поступило более 60 фотографий с замечательными историями по шести номинациям конкурса: «Добрые соседи», «Сила в Месте», «Сила Вместе», «Один в поле воин», «Умею сам – учу другого», «Семья». Проведение народного голосования для выбора победителей стимулирует земляков знакомиться с фотоработами, голосовать за них, «болеть» за тех, кто живет рядом.

Например, фотография Алисы Филимоновой из деревни Лядины Каргопольского района получила на «народном голосовании» 325 голосов, а это значит, что 325

человек узнали о тех добрых делах, которые она делает. Возможно, это послужит примером для других.

По условиям конкурса к каждой фотографии прилагается рассказ о тех инициативах, которые отражены на фотографии. Это прекрасная возможность узнать еще больше активных людей и познакомиться с их инициативами. А еще рассказать об этом другим.

Например, цикл фотографий Александры Семенович «Из серого – в цвет» позволил познакомить жителей области с замечательной инициативой библиотекаршей Вельской центральной библиотеки, волонтеров Вельского Совета молодежи и активистов из ресурсного центра «Тропа». Все вместе они превратили серую будку в новый городской арт-объект: книжную полку – с одной стороны, и молодежную фотозону – с другой.



Из отзывов организаторов конкурса: «Очень порадовало, что в фото-конкурсе приняли участие люди из маленьких населенных пунктов и рассказали о небольших, но очень важных для села событиях, об активных людях и инициативных группах. Мы получили огромное удовольствие от фотографий и историй, присланных на конкурс!».



ГЛАВА 12.

УЧИМСЯ И ОБЩАЕМСЯ

Помните, на самом первом этапе мы начинали с поиска тех, кто готов проявить инициативу и начать объединять и вовлекать активных и не очень активных людей в совместную деятельность. Без этих лидеров весь тот путь, о котором мы рассказали, был бы невозможен. Проходя этот путь, сами лидеры растут и развиваются, на каждом шаге перед ними встают новые задачи, для решения которых нужны знания и новые навыки. Лидеры нарабатывают собственный опыт, ошибаются и учатся на своих ошибках, знакомятся с опытом друг друга. Все это помогает им быть впереди и продолжать вести за собой людей.

Мы уже рассказывали, что в самом начале проекта был проведен установочный семинар для лидеров территорий, который дал старт проекту. Но это обучение было не единственным. В течение всего проекта местные лидеры регулярно встречались и учились. Для них была организована целая образовательная программа, дополненная стажировками в территории друг друга. Эта программа формировалась, исходя из потребностей, которые возникали у местных лидеров в ходе реализации проекта. Каждое новое совместное дело требовало новых знаний и навыков. На регулярных встречах (благодаря он-лайн платформам встречаться стало проще) мы обсуждали, чему нужно научиться, чтобы быть эффективными, и каких знаний не хватает. Нашей заботой как ресурсного центра стала организация такого обучения, которое помогло бы лидерам в территориях справляться с любыми возникающими перед ними задачами.

Кроме получения новых знаний, регулярные встречи на семинарах и стажировках давали энергетический заряд и понимание, что «я не один». Возможность совместно обсудить возникающие сложности или похвастаться достижениями мотивировали продолжать работать.

**Важное замечание!**

Обратите внимание, что на начальном этапе проекта встречи местных лидеров, координирующих работу в территориях, должны быть частыми. В первую очередь, это связано даже не с тем, что у лидеров мало знаний и опыта, и поэтому возникает необходимость их обучать. Гораздо важнее то, что на первом этапе, лидеры на местах не видят результатов своей работы. Они что-то делают, но есть ощущение что ничего не меняется. Из-за этого люди быстро теряют энтузиазм и энергию. Если их не поддерживать, не обсуждать с ними даже самые незначительные результаты, не стимулировать к дальнейшим действиям, не показывать примеров того, как это получилось у других, активные люди могут устать и сойти с дистанции. А мы с вами помним, что именно люди – главный ресурс территории, и его надо беречь. Так что не жалейте времени, сил и ресурсов на обучение местных активистов и общение с ними. По мере того, как они набираются опыта, а на местах появляются видимые результаты их работы, встречи могут становиться менее частыми, но прекращать их вовсе – нельзя.

ПРИМЕР ПРОГРАММЫ ДЛЯ ЛИДЕРОВ СООБЩЕСТВА

«ШКОЛА КООРДИНАТОРОВ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ»

I модуль. Семинар «Малым территориям – большое будущее»

- опыт Пинежского района Архангельской области по развитию сельских территорий;
- роль бизнеса, общественных организаций, учреждений культуры и других местных акторов в развитии территорий и выстраивании партнерств;
- успешные практики развития сельских территорий. Семинар «Технологии формирования коллективного образа будущего».

II модуль. Стажировка в Каргопольском районе по теме «Инструменты развития малых территорий и вовлечения населения в социальную активность»

Основные темы программы стажировки:

- организация работы по поддержке социальных инициатив населения;
- успешные практики по развитию малого бизнеса, социальной сферы, просвещения, культурных инициатив и проектов по развитию туризма;
- брендинг как инструмент развития территории.

III модуль. Семинар «Центры развития малых территорий и местных сообществ»

Цель – познакомиться с существующими моделями работы центров по развитию территорий и местных сообществ в России.

IV модуль. Семинар «Эффективное управление организацией: от стратегии до тактики»

Цель – познакомить с методами краткосрочного и долгосрочного планирования, дать практические навыки пользования кон-

кретными инструментами планирования и управления организацией.

V модуль. Стажировка в Пинежском районе. Проекты «Пинежье сказочное» и «Про Пинегу»

Цель – познакомиться с работой общественного ресурсного центра развития территории на примере ОО «Инициатива Пинежья», действующей на базе Карпогорской центральной библиотеки им. Ф.А. Абрамова.

Основные темы:

- особенности мотивации сельских жителей к участию в социальных инициативах;
- модель работы социокультурного центра в сельском районе;
- лидер и лидерство на территории: как лидерам одной территории научиться работать вместе. Семинар «Развитие малых территорий через общественное участие: роль лидера».

VI модуль. Семинар «Технологии добрососедства»

Цель – познакомить с существующими технологиями работы соседских центров

- Сообщество – Соседство – Добрососедство.
- Добрососедство – механизмы и кейсы.
- Добрососедские праздники – популярная форма работы с жителями.

VII модуль. Тренинг «Организация события: от идеи до воплощения»

Цель: познакомить с технологией подготовки и проведения событий, дать представление о современных форматах публичных событий, отработать навык подготовки событий.



Отдельно мы хотели бы рассказать еще об одной обучающей программе, которая была проведена для наших лидеров территории. Это Школа консультантов по социальному проектированию. Цель данного обучения – сформировать у лидеров навыки проведения семинаров и консультаций для НКО, ТОС, а также инициативных групп граждан по основам социального проектирования.

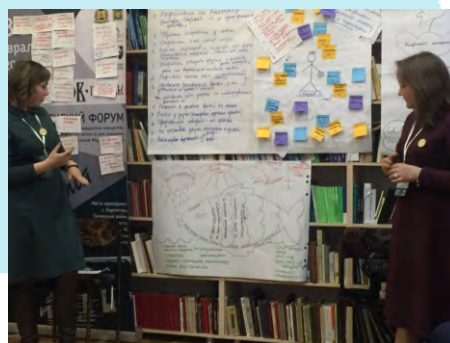
По нашим наблюдениям, консультирование – одна из самых востребованных услуг, в которой очень нуждаются местные активисты, а тема социального проектирования – одна из самых популярных. Во-первых, потому что локальные инициативы в небольших территориях логично «упаковываются» именно в проект. А во-вторых, сегодня финансовую поддержку из бюджета, от бизнеса или частного фонда можно получить, фактически, только на проектную деятельность.

Однако знаний и навыков социального проектирования у НКО, а тем более просто инициативных групп катастрофически не хватает. Далеко не у всех получается разрабатывать грамотные, логически выверенные проекты, да и мало кто умеет правильно читать, понимать и интерпретировать положения о конкурсах, при этом учитывать всё это при подготовке проекта.

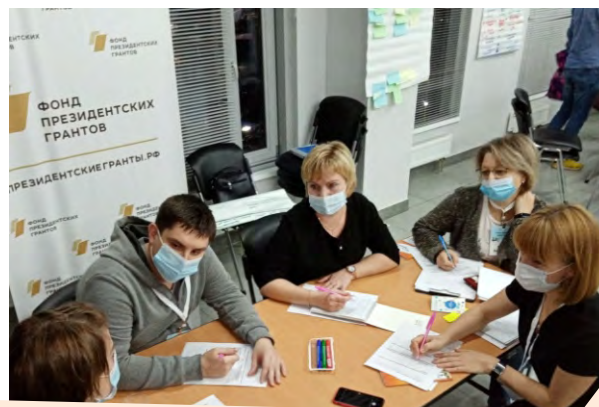
Местные лидеры должны уметь не только сами упаковывать инициативы в проект, но и помогать это делать другим, причем не просто помогать, а научить других это делать.

Поэтому для наших лидеров мы запустили Школу консультантов по социальному проектированию. Школа состоит из двух модулей, продолжительность каждого модуля два дня. В первом модуле эксперты подробно рассказали участникам о проектной логике и подходах к разработке проекта, а также познакомили с методикой проведения консультаций по социальному проектированию и провели ряд тренинговых упражнений для отработки навыков консультирования. Участникам модуля было поставлено обязательное условие – по окончании курса провести не менее 10 индивидуальных и 1 групповой консультации по социальному проектированию в своих территориях.

Второй модуль прошел через несколько месяцев и на него были приглашены «выпускники» первого модуля, успешно выполнившие домашнее задание. Второй модуль Школы был построен на практической работе с реальными проектами, которые по каким-то причинам не получили поддержку на различных конкурсах. Под руководством экспертов наши территориальные координаторы смогли посмотреть на проектную заявку глазами эксперта, оценить ее и получить рекомендации по доработке. Каждый смог попробовать себя в роли инициатора проекта, консультанта и эксперта по социальному проектированию.



Такое обучение позволило подготовить консультантов, которые теперь работают в своих территориях. Конечно, это всего лишь начальный уровень подготовки, и консультантам предстоит еще многому научиться. Если консультант сталкивается со сложными вопросами, то у него всегда есть возможность переадресовать этот вопрос к консультантам областного ресурсного центра.



Из отзывов участников Школы консультантов по социальному проектированию:

«Школа стала для меня чудесной возможностью пройти очень важное обучение и получить ценные советы от экспертов. Порадовали конкретные примеры, понятные и применимые на практике методы консультирования. Я стала увереннее чувствовать себя и как проектировщик, и как специалист ресурсного центра».

«Школа вдохновила меня на продолжение профессиональной деятельности консультанта. Очень полезными для работы стали раздаточные материалы для слушателей Школы: я точно буду ими пользоваться. Понравилось, что обучение было разбито на два модуля. Выполнение домашнего задания дало глубокое понимание роли консультанта и моей востребованности на территории. При этом, у нас была возможность на втором курсе обсудить друг с другом полученный нами опыт, задать важные вопросы нашим ведущим».

Описание этого инструмента вы сможете найти в базе знаний «Малым территориям большое будущее» в разделе ИНСТРУМЕНТЫ/Шаг 3 <https://mtbb-region.ru/tools-step/step-03/>

Учиться безусловно важно, но не менее важно общаться и обмениваться опытом, вместе создавать что-то новое, обсуждать совместные планы. Именно поэтому для поддержания активности координаторов местных сообществ важно проводить не только обучающие семинары и тренинги, но и развивающие встречи. Мы называем такие встречи слетами активных людей и стараемся творчески подходить к их организации. Несмотря на кажущуюся несерьезность, эти слеты помогают решить очень много задач, связанных с развитием общественной активности.

Например, если поставить условия, что активисты из территорий обязательно включают в свою команду, собирающуюся на слет, участников, которые ранее не участвовали в общественных проектах, а только начинают интересоваться этим, то итогам их совместной работы на слете станет расширение команды. Слет и все, что на нем происходит поможет новым людям стать своими в этом сообществе. На слетах рождаются новые идеи, планируются совместные события и акции.



ГЛАВА 13.

НОВЫЙ РЕСУРС ТЕРРИТОРИИ

По мере роста профессионализма инициативная группа, которая пришла в начале проекта, сама становится новым ресурсом развития территории. Участники этой группы набираются знаний и опыта, обрывают новыми знакомствами, собирая вокруг себя активных местных жителей. Жители территории признают авторитет этих людей, идут к ним со своими идеями и инициативами. Именно с ними советуются о том, куда обратиться с той или иной инициативой; именно они консультируют, как доработать идею и превратить ее в проект, знают, где можно найти финансирование на важное дело.

Конечно, это не происходит само собой. В самом начале нашего проекта мы ставили себе задачу создать на территории такой ресурс. Мы убеждены (и наше убеждение подкреплено многолетней практикой) – чтобы общественная активность в малых территориях развивалась, а люди вовлекались в решение местных социальных задач, наличие лишь регионального ресурсного центра недостаточно. Мы уже говорили, что жители малых территорий не очень доверяют приезжим экспертам, так как справедливо считают, что «чужаки» не знают местных особенностей. Если у человека появилась идея проекта или он хочет что-то сделать, но не знает, с чего начать, он вряд ли поедет в областной (или краевой) центр. Скорее – он придет посоветоваться к кому-то знающему, кто живет рядом. Информация, отправленная из регионального ресурсного центра в «глубинку», по дороге может «потеряться» и не попасть по назначению. Но если на месте есть координатор, работающий с нами (региональным РЦ), он точно получит информацию «из рук в руки» и доставит ее тому, кому она нужна.



И еще очень многое может быть сделано прямо на местах, если там есть люди, которые координируют работу в территории и обладают нужными знаниями, навыками и опытом.

Мечта о том, чтобы в районах Архангельской области появились ресурсные центры или точки ресурсной поддержки для активных жителей, НКО и ТОС, возникла у нас уже давно. Мы даже пытались создавать такие ресурсные центры лет еще в 2015 году, но у нас ничего не получилось. Почему? Мы пытались искать «готовых» координаторов и сразу создавать ресурсный центр с конкретным набором услуг. Но опыт показал, что идти надо другим путем. Надо не создавать ресурс, а дать возможность этому ресурсу вырасти самостоятельно. Вся работа в проекте «Малым территориям большое будущее» направлена в том числе и на этот результат. Каждый шаг, описанный нами в этом пособии, позволяет инициативной группе лидеров, приехавших на первый семинар, вырасти и стать ресурсным центром для своей территории. В большинстве случаев

это «преобразование» подкреплено юридически: инициативная группа лидеров регистрирует некоммерческую организацию, которая становится на территории местным ресурсным центром поддержки

общественных инициатив, и его направления деятельности закреплены в уставе.

Время показало, что именно этот подход правильный. Сейчас в Архангельской области действует.



Важное замечание!

Превращение инициативной группы в территориальный ресурсный центр – процесс не быстрый, и ускорить его нельзя. Постепенно, работая вместе, приобретая опыт и знания, местные лидеры начинают понимать, что они могут помогать другим реализовывать их планы и идеи, важные для всего сообщества.

Честно говоря, начиная работу в территории, мы не можем быть уверенными, что желаемый результат будет достигнут. В процессе работы может оказаться, что лидеры, на которых мы сделали ставку, не готовы взять на себя ответственность, или жители не признали в них ресурс. Так бывает. Но мы уже знаем, как преодолеть это препятствие. Время и совместная деятельность – вот главный фактор успеха. Ресурсный центр в территории обязательно появится, просто чуть позже и, возможно, с другими лидерами.

Из отзыва руководителя территориального ресурсного центра: «Я вообще очень рада, что начался рост общественной активности, маховик раскручен! Значит, мы на правильном пути! Ценно, что рядом есть люди, команда, партнёры, наставники и «старшие товарищи». Участие нашей территории в проекте «Малым территориям – большое будущее» оказалось очень полезным, информативным и самое важное – продуктивным! И хотя работы впереди еще очень много, главное – начало положено!».

ГЛАВА 14.

ПРОЕКТНЫЙ ЗВЕЗДОПАД

Эта глава – своеобразный вернисаж проектов, подготовленных и реализованных в территориях Архангельской области при участии местных ресурсных центров. Какие-то проекты инициированы и реализованы самими «ресурсниками», другие случились, благодаря консультационной и методической поддержке территориальных координаторов. Но так или иначе, для

нас важно показать разные практики и форматы общественной активности и работу ресурсных центров с местным сообществом. Обратите внимание, что это

Мы сохранили авторский стиль описания проектов, чтобы вы услышали живые голоса людей, и в этом многоголосье почувствовали радость созидания и робкую надежду на лучшее.

ПРОЕКТ «УГОР МАТИГОР»

Изначально идея создания прогулочной зоны на территории возникла в 2019 году на семинаре «Проектная мастерская» (в рамках реализации проекта «Малым территориям – большое будущее» центра социальных технологий «Гарант» при поддержке Фонда президентских грантов). И уже в апреле 2020 года команда Матигорского ресурсного центра «Вектор» совместно с ТОС «Уют» подали заявку на районный конкурс и получили финансирование в размере 120 тысяч рублей на проект «Угор Мотигор».

Постройка мостовых и смотровой площадки на угоре реки Кураполка напротив Верхне-Матигорской школы привлекла внимание общественности, и в мае мы приступили к реализации проекта.

Первым этапом было проведение акции «Чисто Матигоры» (уборка территории угора и устранение несанкционированной свалки). С чего начать в этом сложном деле? Конечно же с привлечения/вовлечения жителей села. Земляков приглашали лично, через друзей и знакомых, различными агитационными постами в социальной сети ВКонтакте.

В назначенный срок собралась довольно

большая команда единомышленников (около 25 человек) и приступила к разделному сбору мусора. Самыми приятными моментами были не только результат общего труда, но и совместное чаепитие с пирогами и горячим чаем, которым завершилась наша акция.

Слово за словом, дело за делом – так и завязалась «дружба» с нашими постоянными помощниками. Работы проходили с мая по август самые разнообразные. Это и расфасовка, и покраска досок, приходилось снимать кору с брёвен, укладывать брус на бетонные плиты, сколачивать мостовые. Ну и конечно, традиционными стали пироги и чай из самовара. В общее дело включились и студенты, и работающая молодежь, помогать приходили целыми семьями с маленькими детьми. Было душевно, радостно, и всем нашлась работа по силам. Много теплых слов услышали организаторы от земляков. Жительница села Татьяна благодарил за возможность приучать детей к совместному труду. А студентка Елизавета поделилась своими чувствами, сказав, что для неё команда проекта стала как дружная семья. Живущая рядом со строящейся прогулочной зоной пенсионерка поддерживала наши начинания и предложила свою помощь в посадке деревьев и кустарников.



Важным результатом проекта можно считать и то, что общее дело объединило муниципальную администрацию, жителей и местный бизнес. Именно этот проект показал нам, что вместе мы можем многое.

В результате – у нас получилось создать 100 метров деревянных мостовых и смотровую площадку (30 кв.м) с отличным видом на величественные северные просторы. Смотровая площадка стала местом притяжения молодых односельчан, которые уже успели организовать на угоре вечер песен под гитару.



ПРОЕКТ «PRO БУДУЩЕЕ ПИНЕЖЬЯ»

Проект «PRO будущее Пинежья» реализован общественной организацией «Инициатива Пинежья» при поддержке Фонда президентских грантов на развитие гражданского общества, а также при поддержке администрации Пинежского района. Период реализации: декабрь 2018 – октябрь 2019 года.

Работа, которую Общественная организация «Инициатива Пинежья» проводила с молодежью в 2018 году, показала недостаточную включенность молодежи в жизнь

района. Молодые люди готовы активно заниматься общественно полезной деятельностью, но им не хватает компетенций, обеспечивающих реализацию их инициатив. При этом молодежь заинтересована в собственном развитии и легко включается в ту общественную работу, которая дает возможность профессионально расти и быть успешным в современном мире. А еще важно, чтобы у молодых людей было «свое место», но не для развлечений, а для реальной деятельности – сообщество/события/реализация проектных идей.

Проект «PRO будущее Пинежья» был ориентирован на вовлечение молодёжи Пинежья в социально значимую деятельность, направленную на развитие территории. Целевая группа проекта – старшеклассники, работающая молодежь, студенты – уроженцы Пинежского района.

В рамках проекта проведены социальное исследование, цикл образовательных мероприятий (семинары, творческие мастерские, экспедиции). Организован молодежный фестиваль. Участниками проекта стали более 1500 человек.

В результате проекта созданы молодежные инициативные группы на пяти крупных территориях района: п. Новолавела, п. Ясный, п. Пинега, п. Междуреченский, с. Карпогоры. Ребята получили знания и навыки в области дизайна уличного про-

странства и информационного продвижения в Интернете, научились генерировать проектные идеи и воплощать инициативы в жизнь. Например, в ходе проекта построено арт-пространство молодежного фестиваля в с. Карпогорах (районном центре Пинежского района), которое стало использоваться как место для отдыха и объединения молодежи. Создана молодежная телевизионная редакция «Студия 48», силами участников проекта подготовлены видеоматериалы о проекте и активности молодежи на территориях. В Карпогорской библиотеке появился молодежный ресурсный центр.

Организация молодежного фестиваля объединила молодежь с разными запросами, показала новый формат мероприятий в деревне. Местное сообщество получило новых социально активных партнеров.

Отзывы участников проекта:

Евгений Котлярчук, 17 лет, с. Карпогоры: «Проект для меня означал возможность проявить себя в новых сферах, найти новых знакомых и дать знать о себе. Я смог побороть страх публично говорить и высказывать собственное мнение, смог найти в себе скрытые возможности, обрел новых друзей. На территории же мы смогли обратить внимание на молодое поколение, на их амбиции, интересы, стремления».

Дарья Ермолина, 18 лет, с. Карпогоры: «Это был очень важный для меня опыт общения с людьми, работы с экспертами, попытки перевернуть свое привычное мышление. Кроме того, здесь я нашла настоящих друзей, с которыми мы до сих пор очень близки. Проект – действительно, большая часть моей жизни: в нем я росла не только в плане возраста, но и как личность. Меня проект научил смотреть на вещи с разных ракурсов, находить неожиданные решения. Для территории, на мой взгляд, это отличная возможность развития. Самое яркое изменение, которое он принес – площадка у белого дома. Это местная достопримечательность теперь. Телевизионная редакция – также отличная возможность для молодёжи реализовывать свои идеи».



ПРОЕКТ «ЧИТАЮЩИЙ ГОРОД»

Наша команда совсем молодая: ресурсный центр «Тропа» создан в апреле 2020 года. Для того, чтобы заявить о себе «на весь город», нужно было найти компанию активных помощников и сделать что-то яркое и интересное. Так, наш выбор пал на создание арт-объекта «Читающий город» из неприглядной трансформаторной подстанции на Набережной.

Набережная нашего города Вельска, благодаря федеральному проекту «Комфортная городская среда», третий год преобразуется, становясь местом притяжения вельчан и гостей города. А вот трансформаторная подстанция в план работ по благоустройству не вошла и откровенно пугала своим видом. Для привлечения сторонников к реализации нашей инициативы мы разместили информацию о ней на Интернет-ресурсах библиотечной системы, управления культуры, в молодежных группах ВКонтакте. Обеспечение инвентарем взяла на себя библиотека, автовышку предоставила администрация города, «Вельские электрические сети» направили своих сотрудников для безопасной организации работы. На наш призыв помочь откликнулся молодой художник Роман Коблик, который помог разработать концепцию селфи-зоны и активно участвовал в ее создании.

В течение недели силами «Тропан», работников библиотеки, активной молодежи города серая трансформаторная будка стала яркой полкой с книжными обложками. Многие гуляющие по Набережной присоединялись – кто-то советы давал и фотографировался, а кто-то брал кисть и помогал.

В преддверии лета-2021 нам уже задают вопросы – а будем ли и дальше украшать город? И мы уверенно отвечаем – «ДА», ведь одна из наших миссий – делать наш город открытым, ярким, активным и доброжелательным.

Из отзыва участницы проекта, студентки из Вологды, волонтера: «В конце июля попала в замечательную команду библиотекарей Вельской центральной библиотеки, волонтеров Вельского Совета молодежи и активистов из ресурсного центра «Тропа». Знаете, что мы делали? Все вместе мы превратили серую будку, раскрашенную неприглядными граффити, в новый городской арт-объект – книжную полку с одной стороны и молодежную фото-зону - с другой. Незабываемая неделя! Электрики проводили инструктаж, работники библиотеки готовили эскизы, городская администрация обеспечила автовышку, а потом мы все вместе работали кистями и валиками! Объект объединил всех: на равных работали и специалисты Управления культуры, и директор библиотечной системы, и молодые ребята. Прохожие удивлялись, фотографировали и фотографировались, предлагали свою помощь. Супер-Набережная в Вельске! Супер-команда активных и позитивных!»



ПРОЕКТ «БАБУШКИНЫ СКАЗКИ»

Наш ресурсный центр «Открытый старт» помогает активистам продвигать свои идеи в жизнь. Так, на базе сельской библиотеки деревни Курцево Котласского района при нашей поддержке подготовлен и реализован проект «Бабушкины сказки». Этот проект единственный в Архангельской области в 2019 году получил финансирование Благотворительного Фонда «Соработничество». Суть проекта в том, чтобы возобновить традиции семейного чтения, показать детям красоту и силу русского языка. Совместная работа РЦ «Открытый старт», Русской Православной Церкви, активистов и библиотеки принесла свои плоды.

В проект были вовлечены 15 активных бабушек и один активный дедушка. Специальную рекламу проекта мы не делали.

Отлично сработало «деревенское сарафанное радио». В общей сложности в проекте участвовали 447 человек.

Проектом были предусмотрены обучение старшего поколения деревенских жителей и познавательные-игровые мероприятия для сельских детей, приобщающие их к чтению. В рамках реализации проекта «Бабушкины сказки» была разработана программа «Читаем малышам», которая пользовалась огромным успехом. Были проведены встречи жителей деревни с иереем Василием Черемисиным – настоятелем храма Василия Великого. Ярким событием стало итоговое мероприятие проекта – мини-спектакль «На ярмарку спешите». Реализация проекта позволила вовлечь детей и старшее поколение жителей деревни в совместное творчество в качестве не только слушателей, но и непосредственных участников творческого процесса.



Из отзывов участников проекта:

«Связь поколений, передача народной мудрости от старшего поколения младшему, формирование представления о культуре русского Севера у детей, воспитание доброты, честности – всё это стало возможным в ходе реализации проекта «Бабушкины сказки».

«Силами бабушек и одного дедушки вниманию дошколят была предложена театрализация русской народной сказки «Курочка Ряба». Самые маленькие зрители даже танцевали с Курочкой «Танец цыплят». К участию в инсценировке народного произведения одной из бабушек была привлечена ее восьмилетняя внучка Варя, сыгравшая роль курочки.

Позже девочка с восторгом призналась, что отнеслась к роли с ответственностью и интересом, окунаясь в сказочный мир вместе со своей любимой бабушкой».

«Проект «Бабушкины сказки» пришелся нам по душе: получаем удовольствие от творческого процесса и постоянно чему-то учимся. Каждую среду собираемся в составе 15 человек, репетируем: разучиваем скороговорки, отрабатываем упражнения на дыхание и эмоциональную окраску голоса, упражнения для развития дикции. Я по три раза в день их повторяю. Показываем этюды на разные темы: в лесу, в кино, в библиотеке, у бабушки в гостях. Раньше и знать не знали – что такое эти этюды? Педагог по сценической речи нам объяснила. Другой раз посмеемся, а бывает и до слез доходит, когда не получается. Но трудности стараемся преодолевать. Ребята в детском саду нас заряжают своей энергией, недавно малыши показали сказку «Репка». У многих из нас к проекту приобщены внуки, даже по двое приходят. Батюшка у нас был в День семьи, любви и верности. Рассказывал об истории праздника, отвечал на вопросы. Простое человеческое общение, совместное творчество, экскурсии и культпоходы создали удивительную душевную атмосферу».

ПРОЕКТ «ФЁДОРОВА ГОРА»

Наш ресурсный центр (Шенкурский центр поддержки общественных инициатив «Делай Сейчас») был создан в 2019 году в городе Шенкурске Архангельской области. Работа ресурсного центра заключается в выявлении инициатив граждан на территории Шенкурского района, отслеживании и публикации новостей о реализации общественных проектов в районе. Мы стараемся помочь найти ресурсы для интересных инициатив земляков и довести до результата значимые идеи.

Один из проектов, который мы сопровождаем, – проект «Федорова гора».

«Федорова гора» – это работа большой команды, объединившей местных жителей, участников ТОСа, предпринимателей, специалистов группы НКО «Гарант», местную власть. Проект сегодня для многих является иллюстрацией того, что жизнь даже в самой маленькой и неприметной деревне может стать интересной благодаря ее жителям.

Этот проект реализуется на территории Шенкурского района, в деревне Власьевской (она же Кремлиха – небольшая северная деревушка, раскинувшаяся вдоль высокого угора). В деревне проживает около 50 человек: здесь нет ни клуба, ни библиотеки, ни почты, ни магазина, нет ни одного общественного места для встречи и общения местных жителей. Но здесь живут люди, которым не наплевать на свою деревню и которые хотят и могут сделать что-то для того, чтобы деревня не умерла. Но людей надо было научить, как можно помочь деревне.

Местных жителей не пришлось долго уговаривать присоединиться к проекту, так как все понимали, что это нужно им самим. Так, например, чтобы организовать субботник по уборке территории в конце апреля этого года, нам достаточно было запустить «сарафанное радио», все в деревне быстро узнали о запланированном событии. В итоге около 25 человек собрались на угоре, чтобы подготовить территорию для установки смотровой площадки с красивым видом на луг, озеро и речку.

Главное, что в результате реализации проекта местные жители научились мечтать и воплощать свою мечту в жизнь. В настоящее время реализуется очередной проект по благоустройству территории деревни, подан на областной конкурс для ТОС проект по строительству детской спортивной площадки, а на очереди проект по созданию

спортивной площадки для взрослых. Уже подготовлен к реализации проект по организации познавательных походов для детей и их родителей «В окружении природы». Участники походов получают навыки ориентирования на местности, оказания первой неотложной помощи, съемки и монтажа коротких видеороликов и пр.

Отзывы жителей деревни о проекте:

«Проект «Федорова гора» очень нравится детям, они ждут уже следующий праздник, т.к праздники проходят очень интересно, много узнают нового, разные игры вместе со взрослыми. В планах у нас летом ходить в походы, сделать спортивную площадку. Проект сделал нас сплочёнными и дружными».

«Жители деревни просто нереальные молодцы! Самое главное – дети и их родители с нетерпением ждут следующей встречи в деревне, и это не только праздники, облагораживание территории, уборка леса от мусора и многое другое! Очень хочу, чтобы деревня развивалась, росла, и становилась только больше и круче! Новых проектов и креативных идей проекту «Фёдорова гора»!»



ГЛАВА 15.

А В ЭТО ВРЕМЯ В ДРУГИХ РЕГИОНАХ

В самом начале нашего пособия мы говорили, что, начиная проект «Малым территориям – большое будущее», мы не были первопроходцами, а опирались на опыт наших коллег из других регионов России. Конечно, мы творчески переработали этот опыт, что-то изменили и добавили, что-то сделали иначе. Точно также поступите и вы, используя что-то из нашего опыта, потому что каждая территория уникальна, а

каждый ресурсный центр работает по-своему. Именно поэтому нам кажется важным кратко познакомить вас с опытом наших коллег, тем более что они продолжают работать в этом направлении и формировать все новые инструменты работы с сообществом. Возможно, этот опыт будет вам не менее полезен, чем наш.

Итак, знакомьтесь.

ШАГ ЗА ШАГОМ. НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ МЕСТНОМУ САМОУПРАВЛЕНИЮ.

НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

ВВЕДЕНИЕ

Данная модель стала основой шестилетней программы по развитию местного самоуправления, в которой участвовало более 15 муниципальных образований из 11 регионов Сибири.

Задача этой методики – вдохновить людей, заставить их поверить в то, что они могут, должны и обязаны принять на себя ответственность за качество жизни в своих городах и селах и что улучшение качества жизни возможно только тогда, когда в процесс управления вовлечены граждане.

Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» описал, как данная модель может быть применена для разработки, создания и внедрения стратегического плана развития муниципального образования. Каждое сообщество живет и развивается в разных экономических и социальных условиях. Независимо от того, имеет ли муниципальное образование профицит или дефицит бюджета, есть в нем база для участия граждан или нет, вы все

равно сможете определить для себя первые и последующие шаги в процессе планирования.

В методике подробно, шаг за шагом, описываются действия, необходимые для активизации населения через выстраивание отношений партнерства, выстраивание коммуникации и затем стратегического планирования развития. Методика может быть интересна органам местного самоуправления, региональным ресурсным центрам поддержки НКО и общественных инициатив, активным гражданам.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

1. Создание партнерства

Шаг первый: Выявить действующих или потенциальных лидеров сообщества и пригласить их на встречу

Правило номер один в развитии партнерства – предлагайте, а не просите! Вам нужно разрушить стереотип, который сложился у людей об органах управления, обращающихся с просьбой что-то сделать,

например, выйти на субботник. Вы сумеете добиться своего, спросив, как можете помочь людям улучшить жизнь в сообществе, и предложив им свою помощь. На этой встрече вы должны объяснить участникам, что хотите активизировать еще большее число людей ради улучшения жизни в сообществе, и предложите лидерам свою поддержку, если они захотят совместно работать ради достижения этой цели. Если они согласятся, вы можете рекомендовать им следующий алгоритм для начала процесса.

Шаг второй: Создать инициативную группу

Для эффективной работы инициативной группы (ИГ) желательно, чтобы ее члены:

- представляли интересы разных заинтересованных сторон;
- имели время для добровольческой деятельности;
- обладали управленческими и другими навыками, необходимыми для достижения определенных целей;
- были заинтересованы в улучшении жизни сообщества;
- умели и хотели работать в команде;
- могли наладить взаимодействие со СМИ.

Принципы, политика и процедуры инициативной группы.

Определитесь с принципами, политикой и процедурами вашей работы в самом начале (Постановка 3-х «П»). Сформулировав принципы, вы должны решить, как вы будете применять их в деятельности ИГ. Здесь на помощь приходят политика и процедуры. Политика — это правила или стандарты, применяемые при реализации конкретного действия/мероприятия, которое соответствует или поддерживает принципы ИГ. Процедуры — это шаги, предпринимаемые для реализации политики.

Шаг третий: Собрать информацию

Информация — это основа для выявления потребностей и приоритетов сообщества, а также учета имеющихся ресурсов. Информация помогает разработать эффективные программы, направленные на удовлетворение выявленных потребностей.

Мы рассмотрим четыре основных вида деятельности, необходимых для создания динамично развивающегося сообщества:

- Исследование окружающей среды.
- Оценка потребностей.
- Оценка имеющихся ресурсов.
- Мониторинг и оценка.

Исследование окружающей среды. Составьте «карту» вашего сообщества в виде статистической базы, где собрана информация, которая поможет вам лучше понять интересы и потребности сообщества. Эта информация может включать статистику о составе населения (пенсионеры, одинокие матери, студенты, этнические группы и т.д.), информацию о распределении доходов, о коммерческих и бюджетных организациях, расположенных в микрорайоне, данные о деятельности НКО (включая различные фонды), о традиционных мероприятиях (кто, где и когда). Полученная информация не только поможет вам лучше учитывать потребности вашего сообщества, но и поможет в поиске потенциальных партнеров и доноров.

Оценка потребностей. Определите действия или услуги, которые, по мнению жителей района, имеют первостепенное значение для улучшения жизни в данном сообществе. Какие у жителей приоритеты? Помните, что каждое сообщество — особенное.

Оценка имеющихся ресурсов. Оцените человеческие, материальные и финансовые ресурсы, которые могут быть привлечены для поддержки вашей работы.

Мониторинг и оценка. Это механизмы, которые помогут вам понять, достигнуты ли запланированные результаты программы/проекта, выполнена ли долгосрочная стратегия или нет (мониторинг). После завершения работы с помощью этих механизмов, вы можете внести изменения для того, чтобы повысить эффективность или измерить влияние вашей программы, проекта или стратегии (оценка).

Есть много различных методов сбора информации. Каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны. Выбор метода зависит от двух факторов: время/человеческие ресурсы и деньги/финансовые ресурсы.

Шаг четвертый: Анализировать и использовать информацию

Проведите анализ полученных данных, составьте отчет о результатах исследования. Желательно, чтобы в отчет были включены следующие разделы: вступление, цели исследования, метод, основные результаты, выводы и рекомендации. Анализ — это интересная работа: подсчет цифр, чтение ответов после интервью и работы фокус-групп, осознание того, как различные целевые группы реагируют на поставленные вопросы. Собранная информация упростит задачу вашей инициативной группы по определению уровня заинтересованности различных групп населения и поможет выделить проблему, на которой стоит сконцентрировать усилия, прояснит приоритеты граждан и обозначит ресурсы, которые вы можете привлечь для работы. Наличие информации создаст основу для сравнения, что поможет вам измерить результаты работы в будущем. Возможность продемонстрировать результаты позволит вам привлекать человеческие и материальные ресурсы.

Вне зависимости от ваших методов, целевой группы или результатов, вся информация и анализ должны быть зафиксированы в письменном виде и доведены до настолько широкой аудитории, насколько возможно. Как вы будете это делать, опять же зависит от имеющихся ресурсов: местные СМИ, раздаточные материалы для населения, проведение собраний для их представления и обсуждения последующих шагов. Мы рекомендуем вам использовать для анализа SWOT или приоритетность проблем.

Шаг пятый: Организовать активных граждан

Важно повторить и подчеркнуть, что роль администрации муниципального образования состоит в том, чтобы дать возможность реализации определенной деятельности, а не в том, чтобы брать на себя ответственность за ее проведение. Почти в каждом муниципальном образовании, участвовавшем в программе «Новая модель», благоустройство было одним из приоритетов жителей. Это дает огромные возможности для первых шагов, так как не требует больших денег и дает людям опыт совместной работы и достижения видимых результатов.

На этапе вовлечения граждан хороший результат дает организация различных добровольческих акций, позволяющих решить актуальные проблемы сообщества, особенно, если параллельно идет обучение местных лидеров принципам работы с добровольцами.

2. Построение совещательного процесса

Шаг первый: пригласить к участию в диалоге представителей всех заинтересованных групп

Нельзя просто сидеть и ждать, пока люди придут к вам. Вы должны сами пойти к ним и узнать их мнение. После каждой встречи с гражданами вы должны спросить себя: «Кого не было на этой встрече, и

как я могу узнать их мнение?» Например, если вы пытаетесь разработать программы поддержки семьи, вы должны знать, что думают об этом матери-одиночки. Но значительное число этих женщин не сможет присутствовать на заседании, поскольку их некому подменить в уходе за детьми, поэтому вы должны найти другой способ привлечь их к участию. Можно поехать к ним домой и провести интервью или предложить им услугу няни на время круглого стола, публичных слушаний или фокус-группы.

Составьте список всех заинтересованных групп и ограничений на их участие. Затем перечислите возможные пути преодоления каждого ограничения. Основываясь на ваших ресурсах (человеческих, финансовых, времени), разработайте план, как получить вклад от каждой из этих групп, учитывая ограничения, которые необходимо преодолеть.

Шаг второй: Установить формальные принципы, политику и процедуры формирования и поддержки регулярного диалога между всеми заинтересованными сторонами.

Это могут быть такие долгосрочные механизмы, как различные советы, общественные палаты, фонды. Другим элементом совещательного процесса являются различные методы организации обратной связи и диалога, в том числе фокус-группы, круглые столы, переговорные площадки, а также публичные слушания. Это может быть формат публичных слушаний или переговорная площадка.

Шаг третий: Повысить эффективность собраний и встреч

Собрания и встречи — это основа работы любого числа людей, которым предстоит действовать сообща. Результаты их усилий часто зависят от эффективности этих собраний. К сожалению, боль-

шинство собраний неэффективны, и даже те люди, которые проявляют определенный интерес к участию, часто от него отказываются после посещения собрания, которое, по их мнению, было пустой тратой времени. Подумайте минутку и ответьте на вопрос: что меньше всего вам понравилось на тех собраниях, где вы присутствовали? Составьте список. В результате вы ходите теперь ТОЛЬКО на те собрания, где ваше присутствие обязательно. Поэтому, наверное, вы согласитесь с тем, что для активизации граждан и вовлечения их в улучшение жизни сообщества, стоит начать с улучшения качества проводимых нами собраний. Основная задача — сделать так, чтобы люди ушли с собрания в хорошем настроении, поддержали нашу идею и были готовы прийти на следующую встречу.

Шаг четвертый: Научить лидеров сообщества приемам фасилитации

Фасилитация — это:

- совокупность стратегий и приемов, обеспечивающих конструктивное поведение ведущего на совещании, собрании;
- управление процессом групповой работы;
- сосредоточение возможностей группы людей на достижении перемен.

Еще один способ объяснить принцип фасилитации — это представить дирижера оркестра. У него есть партитура и музыканты, и его работа состоит в том, чтобы координировать усилия музыкантов на пути к общей цели гармоничного звучания музыки на основе партитуры. Для этого иногда он должен указывать на солиста, а иногда делать так, чтобы группа музыкантов играла вместе, ускоряя или замедляя темп, и, наконец, он должен убедиться, что музыка закончилась вовремя.

Бывает полезным, когда собрание, публичные слушания или круглый стол проводит «нейтральный человек». В таком случае процесс будет более гладким, это добавит упорядоченности работе собрания и поспособствует формированию позитивного имиджа представителя органов власти или организатора, поскольку они смогут слушать выступающих более внимательно и делегировать полномочия.

3. Стратегическое развитие и измерение результатов

Создание стратегического плана развития сообщества с применением модели эффективного управления – это процесс сотрудничества. Это план, разрабатываемый сообществом и для сообщества, который смотрит вперед на 5, 10, 20 и более лет.

Именно члены сообщества, работая вместе с местной администрацией и депутатами, определяют, каким должно быть сообщество в будущем и как это сделать. План должен охватывать все ключевые проблемы в том виде, как они сформулированы жителями муниципального образования (здравоохранение, образование, занятость, экология), и устанавливать приоритеты для их решения. Такой процесс будет способствовать тому, чтобы члены сообщества принимали на себя ответственность за свое коллективное будущее. Чем больше людей будет участвовать, тем больше стратегический план будет отражать желание всех граждан сообщества и вашу способность мобилизовать все имеющиеся ресурсы для его осуществления.

Шаг первый: Самооценка эффективности управления

Прежде чем приступить к разработке стратегического плана, попробуйте оце-

нить имеющийся уровень управления муниципальным образованием с точки зрения его соответствия Модели эффективного управления. Какие элементы модели реализуются лучше в вашем сообществе? Насколько полно вы используете потенциальные возможности для эффективного управления? Что можно улучшить, какие дополнительные элементы внедрить?

На основании проведенной оценки вы сможете выстроить свой план повышения эффективности управления. Каждый год включайте в него какую-то деятельность для укрепления по крайней мере одной позиции, связанной с каждым из трех компонентов.

Шаг второй: Определение видения сообщества

Видение – это мечта о будущем, которая формулируется в ходе совместного обсуждения, открытого для всех граждан сообщества и, как минимум, включающего в себя представителей всех заинтересованных групп. Видение представляет из себя такой вариант развития событий, который сохраняет все самое лучшее из настоящего и предполагает оптимальное будущее для детей и внуков жителей сообщества.

Таким образом, в формулировке видения выделяются два компонента – базовые для сообщества ценности и основанная на реальности мечта.

Для того, чтобы выявить общие ценности, нужно организовать совместное обсуждение – узнать, что жители сообщества ценят в своей жизни, в своем городе или селе. Результатом обсуждения станет список ценностей, с которыми будет согласен каждый. В одних сообществах он будет включать сохранение окружающей среды, в других – доступность раннего образования для детей, в третьих сообществах главной ценностью станет сохранение разнообразного культурного наследия.

Шаг третий: Определение стратегических целей и задач

Во время исследовательского этапа разработки видения вашего муниципального образования вы должны определить, где ваше сообщество находится сейчас. Формулировка видения представляет собой изложение того, куда ваше сообщество хочет прийти. Стратегический план будет описывать, каким образом вы собираетесь туда добраться. Так же, как и проект, стратегический план включает цель и задачи, которые необходимо выполнить для достижения этой цели.

Цель – это утверждение, выражающее то, чего вы хотите добиться для удовлетворения потребностей. Это ваше общее стремление к положительным переменам.

Цель для долгосрочного стратегического плана должна исходить из видения вашего муниципального образования.

Шаг четвертый: Анализ проблем и ресурсов

Для реализации долгосрочной цели необходимо поставить средне- и краткосрочные задачи. В этом вам может помочь технология «Дерево решений».

Как только у вас появится «Дерево решений», можно начинать разработку краткосрочных и среднесрочных целей и задач. Анализируя имеющиеся ресурсы, вы поймете, что именно станет вашими краткосрочными и среднесрочными проектами.

Помните, ключ к успешному развитию сообщества – это гибкость. Образец стратегического плана не выбит на камне. Мы живем в динамичном мире и не можем контролировать все, что происходит. Однако мы можем контролировать свою реакцию на происходящее. Обязательно после каждого проекта внимательно

оцените его результаты и примите решение, надо ли из-за непредвиденных негативных или позитивных результатов вносить изменения в вашу долгосрочную стратегию или запланированные среднесрочные (краткосрочные) проекты.

Шаг пятый: Система индикаторов «снизу-вверх»

Мы рекомендуем создать систему индикаторов, соответствующих всем параметрам, которые ваше сообщество определяет как исключительно важные для высокого качества жизни, или систему индикаторов качества жизни «снизу-вверх». «Снизу-вверх» относится к тому, как определяются эти индикаторы: выбор делают сами граждане. Эти индикаторы отличаются от официальных, которые разработаны государственными структурами и в настоящее время используются региональными администрациями по всей России. Оба типа индикаторов играют важную роль.

Прежде чем договориться об использовании того или иного показателя как индикатора, нужно проверить его, ответив на следующие вопросы:

1. Понятен ли он?
2. Можно ли его измерить?
3. Как мы можем его измерить?
4. Можем ли мы получить исходную цифру?
5. Кто будет его измерять?
6. Важен ли он для большинства людей?

Конечно, если нет способа измерить какой-то показатель или собирать данные слишком дорого, такой индикатор выбирать не следует.

Поскольку индикаторы «снизу-вверх» выдвигаются сообществом, а не органами власти, целый ряд инициативных групп или местных организаций может откликнуться на вопрос «Кто будет его измерять?».

Таким образом, в систему индикаторов можно включить следующую информацию:

Индикатор: Достижение высокого качества образования.

Что измеряем: Успеваемость учащихся старших классов.

Как измеряем:

- Выпускные показатели государственных средних общеобразовательных школ.
- Уровень отчислений из государственных средних общеобразовательных школ.

Кто измеряет: Местная общественная организация, поддерживающая развитие качества образования.

Шаг шестой: Ключевые направления повышения эффективности управления

Если вы разрабатываете стратегический план в соответствии с предложенной моделью эффективного управления, то, чтобы добиться максимального воздействия, вам следует помнить и учитывать четыре ключевых направления повышения эффективности управления муниципальным образованием:

- Вовлечение граждан во множество ролей. Чем больше ролей планируется и предлагается гражданам, тем большее число людей можно привлечь, с тем большей энергией и отдачей они будут трудиться над развитием сообщества. То сообщество, которое дает гражданам возможность играть многие роли, сможет найти и множество способов применить их идеи, таланты, навыки и ресурсы.
- Использование обратной связи при принятии решений в организации и сообществе. Как отдельные организации, так и целые сообщества, муниципальные образования могут получать более высокие результаты, если анали-

зируют данные об эффективности услуг или качестве жизни и используют результаты анализа в процессе планирования и принятия решений. Это позволяет скорректировать распределение ресурсов и действия для улучшения результатов в будущем. Когда это будет делаться ежегодно, муниципальное образование или организация сможет создать систематические «циклы обратной связи» для оценки эффективности и улучшения результатов. Иными словами, они сами дадут себе возможность улучшать результаты год за годом.

- Связь желаемых результатов с подотчетными лицами или организациями. Планы решения проблем или улучшения результатов мало значат, если не подкреплены ресурсами для осуществления желаемых изменений. Государственная организация, НКО или частная компания может взять на себя ответственность и предоставить ресурсы для желаемых улучшений в жизни сообщества: выделить бюджетные средства, назначить ответственных людей, предоставить оборудование или деньги. Несколько сотрудничающих организаций или граждан также могут взять на себя подобные обязательства, еще лучше, если они готовы нести ответственность за выполнение плана или достижение цели.

Использование различных видов сотрудничества. Эффективное управление муниципальным образованием может опираться на разные виды партнерства/сотрудничества, в том числе, совместная выработка компромиссного решения проблемы, достижение консенсуса по направлениям развития сообщества,

объединенные усилия по реализации принятых решений. Эффективное сотрудничество можно сформировать между организациями всех секторов и форм собственности. Таким образом, налаживая партнерские отношения, они смогут более эффективно использовать существующие ресурсы.

Шаг седьмой: Механизмы поддержки стратегического развития с участием граждан

Главный итоговый вид деятельности, направленной на повышение эффективности управления муниципальным образованием, заключается в создании механизма или механизмов, которые вы будете использовать для организации предлагаемых моделью процессов на регулярной основе. Каждое из муниципальных образований, участников программы «Новая модель», выбрало свой собственный механизм. Это целесообразно, поскольку выбранные механизмы должны соответствовать имеющимся ресурсам и уровню развития каждого конкретного муниципалитета.

Шаг восьмой: Использование информации для повышения эффективности управления муниципальным образованием

Существуют также и механизмы, благодаря которым вы можете увеличивать информированность аудитории, тем самым вовлекая население в свою активность и добиваясь доверия к своей деятельности. Мы рекомендуем использовать такие виды активности, как открытый годовой отчет, местные газеты, интернет-сайт, группы в социальных сетях, рекламные механизмы (небольшие фильмы, печатные материалы, майки и пакеты с символикой).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Результаты 5-ти шагов по развитию партнерства:

- Собрана информация о потребностях и возможностях жителей муниципального образования (местного сообщества).
- База данных по внешним ресурсам доступна местным жителям, что повышает эффективность работы по развитию сообщества.
- Участниками проведенных акций стали представители разных целевых групп.
- Появилась инициативная группа жителей.
- Жители знают о работе ИГ и о программе, привлекающей граждан к процессу.
- Граждане выступают в роли заинтересованных лиц и партнеров.

Результаты 4-х шагов по развитию совещательного процесса:

- В сообществе появились опытные руководители коммуникации.
- Повышена эффективность собраний.
- Все большее количество людей посещают публичные слушания и другие открытые обсуждения.
- Сформирована готовность активно участвовать в развитии муниципального образования у широкой группы людей.
- Большое количество людей вовлечены в продвижение и защиту интересов и в роль инициаторов диалога.
- Результаты 8-ми шагов по стратегическому планированию, после выполнения которых у вас появится:

- Пища для дальнейших размышлений, основанная на результатах самооценки по основным параметрам эффективного управления муниципальным образованием.
- Видение сообщества, отражающее его ценности и приоритеты, а также стратегическая цель, к которой нужно стремиться в будущем (на срок до 25 лет).
- Углубленные навыки анализа у граждан, а также крепкие связи между ними.
- Более глубокое понимание уже имеющихся и потенциальных ресурсов для развития сообщества.
- Стратегический план, который имеет определенную цель (видение), несколько долгосрочных задач (приоритетов) для достижения этой цели, а также индикаторы для измерения продвижения вперед.
- Краткосрочные планы проектов, включающие в себя цель и задачи, связанные с каждой из долгосрочных задач. Все они базируются на имеющихся ресурсах и получили поддержку со стороны соответствующих целевых групп.
- Система индикаторов «снизу-вверх».
- Механизмы для организации и управления процессом, которые поддерживаются, но не контролируются местной администрацией.

Будущее своими руками: вовлечение граждан в управление местным сообществом. Алтайский край

ВВЕДЕНИЕ

Представленная модель работы в малых территориях осуществляется на практике в течение 10 лет. Ее используют несколько местных организаций. На разных уровнях: поселковом, районном, городском, ТОС.

Работа по данной модели предполагает деятельность в течение 12-14 месяцев и последующее сопровождение территории внешними экспертами, консультантами в течение 1-3 лет.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель методики – вовлечение граждан, проживающих в сельских районах, в процесс развития территории и управления сообществом для повышения качества собственной жизни.

Цель обуславливает следующие задачи:

1. Оценка муниципального образования его жителями и выбор приоритетных вопросов его развития;
2. Информирование граждан о возможностях их участия в управлении;
3. Создание актива и его обучение способам участия в управлении сообществом;
4. Вовлечение жителей в деятельность, направленную на улучшение качества жизни в селе через разработку и реализацию местных инициатив.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

Шаг первый

Проведение исследования мнений жителей о состоянии своего муниципаль-

ного образования при помощи анкетирования. В результате проведенного среди жителей села анкетирования получена гражданская оценка состояния дел в муниципальном образовании по следующим позициям:

- материальное положение жителей, отношение к своему селу;
- удовлетворённость различными аспектами жизни;
- первоочередные проблемы села;
- понимание понятия «местное самоуправление»;
- взаимоотношения между людьми в селе;
- вовлечённость в процесс развития территории;
- факторы, мешающие и способствующие активному участию жителей в решении проблем села; осведомленность о событиях, происходящих в жизни села.

Нужно уже на этом начальном этапе вовлечь население в коллективную работу, поэтому для организации опроса необходимо содействие местной администрации и привлечение к проведению опроса сельских активистов. Такие неравнодушные люди есть в каждом селе, их хорошо знают и работники органов местного самоуправления, и жители, что очень важно для получения достоверных результатов социологического исследования. Ведь люди «своим» больше доверяют и честнее отвечают на вопросы анкеты.

Как показала практика, подобные исследования проводятся в селах впервые. Полученные результаты могут быть крайне любопытны, они представляют собой огромный пласт информации, полезной для планирования тактических и стратегических шагов по развитию села с учётом имеющегося потенциала и пожела-

ний самих жителей. Материалы исследования необходимо представить жителям и администрации села на конференции, также ознакомить с ними глав других муниципальных образований и специалистов районной администрации.

Шаг второй

Запуск работы школы актива. На занятия в ней стоит пригласить активистов села. Часть из них уже может быть включена в работу по проведению анкетирования, поэтому люди заинтересованы узнать, а что дальше. Другая часть слушателей может быть настроена скептически и даже агрессивно.

В рамках школы мы приводим по четыре семинара по темам: «Основные понятия и принципы местного самоуправления в период реформ, происходящих в России», «Роль граждан в местном самоуправлении», «От идеи – к разработке проекта и его реализации», «Как создать общественную организацию», «Социально-экономическое развитие села. Правила игры».

Интересно видеть, как в ходе обучения меняется настрой участников школы. После первого семинара состояние людей можно охарактеризовать тремя словами: шок, открытие, сопротивление. После второго: интерес, сомнение, азарт. К третьему семинару участники приходят с готовностью действовать и желанием доказать другим, что позитивные изменения возможны. В результате – активные жители села получают новые знания и навыки, необходимые для участия в управлении сообществом на начальном этапе.

Шаг третий

Проведение информационной компании, состоящей из конференции жителей, создания и распространения информационных материалов. В ходе конференции

можно, например, проанализировать историю не только своего села, но и края за последние 20 лет; определить тенденции в развитии сообщества, влияющие на состояние и развитие села на современном этапе; обсудить желаемое будущее и стратегию его достижения; наметить конкретные планы и проекты, которые в дальнейшем будут воплощены в жизнь силами самих жителей.

Шаг четвёртый

Реализация инициатив. Например, в селе Шумилиха бывшие слушатели школы актива, объединившись в две инициативные группы, разработали свои проекты для участия в конкурсе проектов «Молодёжная инициатива», объявленном администрацией Ребрихинского района. И оба проекта получили финансирование.

По проекту «Спорт – это жизнь» жители села Шумилиха реконструировали и оснастили спортивным инвентарём стадион. Теперь там постоянно проходят соревнования и тренировки волейбольной и футбольной команд. В реализации этого проекта приняли участие свыше 30 человек, а благополучателями являются более 200 жителей села. Второй проект назывался «Дети – наше будущее». В его рамках в Шумилихе была создана игровая детская площадка на открытом воздухе, ставшая любимым местом для малышей и молодых мам.

Поверив в свои силы, воодушевленные одобрением односельчан, активисты обустроили место для купания, огородив маленький песчаный пляж. Теперь там можно отдыхать, не опасаясь заезжающих автомобилей. Начата работа по созданию парка: на его территории уже расположилась большая альпийская горка, появились садовые фигуры, первая скамейка и даже «камень любви» – отсюда провожают армию призывников.

В селе Лосиха и в селе Новатрышкино местные жители разработали проекты по

строительству детских площадок. При этом в селе Новатрышкино был организован сбор благотворительных пожертвований – только за первый месяц более 30 тыс. рублей.

Шаг пятый

Проведение итогового публичного мероприятия. Форму могут подсказать участники Школы актива. В селе Шумилиха, например, было решено организовать новый сельский праздник – День добрососедства. Сформировали оргкомитет; разработали общий формат праздника и положения по конкурсам для жителей села: конкурс фотографий «Шумилиха – наш общий дом, живём мы дружно в нём»; конкурс-выставка изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества «Мир творчества и красоты»; кулинарный конкурс-дегустация «Здравствуй, сосед, приглашаю на обед!»; конкурс на лучшую усадьбу.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Результаты работы по внедрению модели участия граждан в самоуправлении превзошли ожидания не только самих сельчан и сотрудников районной администрации, но даже нас, инициаторов и тренеров-консультантов, они поразили. Например, в той же Шумилихе был создан общественный совет села в количестве 20 человек; разработано и реализовано 6 проектов: два из которых выполнены на средства районного бюджета, один – на средства краевого бюджета и остальные – за счет собственных ресурсов жителей села; разработан и передан на регистрацию устав сельской общественной организации.

Жители Шумилихи и других территорий прошли сложный путь от социальной апатии и полного неверия в свои силы до глубокого убеждения в том, что сообщество можно и нужно изменять свою жизнь к лучшему.

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ТЕРРИТОРИИ. ПЕРМСКИЙ КРАЙ

ВВЕДЕНИЕ

Одной из эффективных методик активизации сельского населения является методика «Социальный паспорт территории», разработанная Фондом поддержки социальных инициатив «Содействие». Инструмент активно продвигается в малых территориях регионов Приволжского и Сибирского федеральных округов. Результатом этого исследования служат созданные карты проблем территории и активности ее жителей.

Разработанная методика «Социальный паспорт территории» представляет собой результат адаптации методики «Vital Signs», разработанной в Канаде и опробованной в качестве пилотной программы региональной общественной организацией «Центр социальных измерений «Фокус» (г. Северодвинск Архангельской области). В дальнейшем эта методика была доработана и активно используется Фондом «Мельница» (п. Пряжа, Республика Карелия).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

Технология «Социальный паспорт территории», проведенная в территории, выступает не только как публичный показатель проблем и возможностей их решения, выявления проблемных точек и точек роста, но и как механизм активизации социального капитала территории. Вовлечение населения происходит с помощью нескольких инструментов:

- При проведении опроса в качестве интервьюеров привлекаются наиболее активные и грамотные жители поселения, представители общественности. Участие в исследовании в качестве интервьюеров позволяет этим группам жителей оценить правильность

выбранных направлений для реализации своих инициатив и проектов, «увидеть» перспективы для дальнейшего проектного творчества.

- Анкета, составленная определенным образом, позволяет вовлечь респондента в разговор, стимулирует обсуждение острых проблем. Анкета заставляет опрашиваемого сформулировать проблемы, которые наиболее остро стоят в территории, а вопросы, в которых жители поселения просят внести предложения для решения проблем, создают ощущение его участия в решении вопросов и действий для улучшения качества жизни.
- Опрос становится информационным поводом, который активизирует обсуждение проблем поселения среди жителей, используя интернет-общение и социальные сети. Результаты проведенного исследования публикуются в местной газете, что повышает авторитет исследования, доверие к интервьюерам. Публикация информации о результатах исследования показывает жителям, что их мнение услышано.
- Открытость в проведении опроса населения и его результатов выступает платформой для принятия общих решений в поддержке инициатив населения и определяет приоритетные направления для решения конкретных проблем в конкретном местном сообществе.

ЧТО ДАЕТ? ЗАЧЕМ ДЕЛАТЬ?

Составление социального паспорта территории позволяет решать следующие задачи для представителей органов власти и местного самоуправления:

- отслеживать и анализировать результаты своей работы в динамике на основе повторных исследований, активно влиять на практическую жизнь, получать эффективный прогнозируемый социальный результат;
- производить корректировку работающих социальных программ, направленных на повышение уровня жизни в данной территории; использовать общественный потенциал населения в виде высказанных предложений и инициатив жителей, при наименьших издержках достигать более высоких результатов совместной деятельности;
- укреплять межсекторное взаимодействие с представителями общественности и местного бизнеса по актуальным вопросам, направленным на развитие территории;
- расширять спектр возможностей для социального проектирования инициативными группами и муниципальными учреждениями, внедрять механизмы народного финансирования, самообложения, механизмы участия в формировании «народного бюджета», технологии инициативного бюджетирования и т.д.;
- использовать исследование и публичные формы презентаций его результатов как доступный способ получения обратной связи от населения.

Представителям местного малого бизнеса и предпринимателям помогает:

- увидеть перспективы развития собственного бизнеса в территории, расширить направления оказания услуг, связанных с решением конкретных проблем в обслуживании населе-

ния и повышением уровня жизни в сообществе;

- развивать новые подходы к решению социальных проблем в территории, заниматься социальным предпринимательством и оказанием социальных услуг;
- расширить формы межсекторного взаимодействия с представителями некоммерческого сектора в территории, установить долговременные, постоянные взаимосвязи с эффективными действующими НКО и активистами, включиться в их работу в качестве экспертов, членов попечительских советов и др.

Представителям некоммерческих организаций позволяет:

- включать в проведение исследовательских работ добровольцев из числа представителей НКО, местной интеллигенции, представителей ветеранского актива, помогает расширить ряды своих активистов, получить потенциальных новых членов;
- расширить возможности для появления новых некоммерческих организаций, фондов, ТОС и других НКО, развивающих территорию;
- оценивать и анализировать эффективность результатов реализации собственных программ и проектов, реализуемых НКО в территории;
- использовать исследовательские методы по составлению социального паспорта совместно с целевыми группами как инструмент активизации работы с населением и форму обратной связи, для повышения авторитета и открытости общественной организации.

МОДЕЛЬ ЦАЛ (ЦЕНТР АКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ) В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ, ДЕЙСТВУЮЩИХ КАК ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ.

НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ВВЕДЕНИЕ

Кто такой ЦАЛ?

Центром активных людей может быть ТОС и некоммерческая организация, библиотека и сельский клуб, школа и музей. Чтобы на территории появился ЦАЛ, не нужно создавать новую организацию или учреждение. Нужно просто (ну, не так, чтобы просто) принять и начать использовать на практике принципы социальной анимации – помогать людям самим находить применение своим творческим способностям и социальному потенциалу, не обслуживать, а поддерживать, предоставлять не услуги, а возможности. Проще говоря, не делать за людей, а делать вместе с людьми. Так что ЦАЛ – это не «двое из ларца, одинаковых с лица, что ни прикажешь, все за тебя сделают...».

Центр активных людей – это место, куда может обратиться любой человек, имеющий желание внести позитивное изменение в свою жизнь и жизнь окружающих его людей, и получить необходимую помощь. Но помощь эта заключается не в том, что сотрудники центра возьмут на себя выполнение необходимых действий. Лишь в том случае, если человек сам готов действовать, то есть потратить часть своего времени, физических и душевных сил, профессиональных знаний и жизненного опыта, чтобы осуществить задуманное, ЦАЛ поможет ему найти поддержку единомышленников, необходимую информацию и ресурсы.

Мы стремимся:

- помогать людям изменять и преобразовывать свою жизнь и жизнь окружающих к лучшему;
- помогать людям реализовывать свою потребность быть необходимым окружающим;
- объединять единомышленников;
- дать людям уверенность в себе, в своих идеях;
- создать условия и открыть новые возможности для реализации инициатив активных граждан;
- информировать заинтересованные стороны об успешных примерах и практиках в сфере решения гражданами проблем территорий;
- стимулировать граждан к активности, к генерированию идей по улучшению жизни территорий.

Наши ценности:

- Мы открыты и доступны для всех позитивных идей и инициатив, но оставляем за собой право не поддерживать инициативы, которые не соответствуют или противоречат нашим принципам и ценностям.
- Мы стремимся постоянно обучаться, развивать свои навыки и компетенции, повышать свой профессиональный уровень, чтобы оказывать более

качественные услуги активным гражданам.

- Мы уважаем и стремимся соблюдать авторское право людей, которые делятся с нами своими идеями.

В своей работе, во взаимодействии с активными гражданами и партнерами мы придерживаемся следующих принципов:

- доброжелательность
- открытость
- компетентность
- доверие
- надежность
- ответственность
- самостоятельность и прозрачность в принятии решений.

Что мы делаем?

Мы помогаем авторам инициатив:

- в поиске нужной информации, должностного лица, инстанции,
- в поиске и привлечении единомышленников, партнеров и ресурсов,
- в формулировании своих идей и оформлении необходимой документации,
- в информировании заинтересованных сторон, в том числе через СМИ.
- Что мы не делаем?
- мы не реализуем инициативы за других,
- мы не оказываем финансовую поддержку проектам и финансовую помощь нуждающимся,
- мы не занимаемся выборами и не работаем с кандидатами и политическими партиями.

Мы объединяемся в сеть Центров активных людей, чтобы:

- совместно формулировать, развивать и продвигать идею и бренд ЦАЛов,
- проводить совместные мероприятия, реализовывать сетевые и партнерские проекты,
- обмениваться опытом, совместно повышать свой профессиональный уровень,
- разрабатывать, апробировать и продвигать новые технологии активизации граждан,
- общими усилиями способствовать решению различных актуальных проблем территорий.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Проект «КУРСОР» (реализуется при поддержке Фонда президентских грантов с 2017г.) направлен на стимулирование и поддержку деятельности учреждений культуры, библиотек и музеев в качестве центров развития местных сообществ в районах Нижегородской области и за ее пределами. Его особенность – концентрация внимания и усилий на помощи тем коллективам учреждений культуры, которые знакомятся с современными социальными технологиями не ради расширения кругозора, а готовы осваивать их для практического применения.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

Для сотрудников учреждений культуры в рамках Школы социальных аниматоров организуются обучающие сессии и практические занятия по формированию и развитию актуальных компетенций. В основу обучения положен принцип «равный – равному», когда в качестве ведущих вебинаров и практикумов вместе с экспертами в сфере социального проектирования,

привлечения ресурсов и связей с общественностью выступают сотрудники учреждений культуры – носители успешных практик в сфере активизации населения, в том числе победители Конкурса социальных аниматоров «Герои изменений».

Общероссийский Конкурс социальных аниматоров «Герои изменений» ежегодно проводится с 2018 года. Конкурс призван выявлять и поощрять активных людей, которые запускают процессы развития и преобразования мест и сообществ на своих территориях. Они и есть настоящие социальные аниматоры, изменяющие жизнь людей и территорий вокруг себя к лучшему. Истории и проекты победителей и дипломантов пополняют интерактивную карту «Герои изменений», на которой размещены истории социальных аниматоров из разных уголков России.

Площадкой для взаимообучения, обмена опытом и развития партнерств специалистов в сфере вовлечения населения в развитие местных сообществ является ежегодный межрегиональный Форум социальных аниматоров – уникальное пространство, объединяющее удивительных людей, которые являются героями и агентами изменений на своих территориях. Поддерживать и развивать профессиональные и дружеские связи позволяют регулярные открытые встречи Сети социальных аниматоров в режиме онлайн.

Говоря о внедрении модели ЦАЛ (Центр Активных Людей) в деятельность учреждений культуры, действующих как центры развития местных сообществ, мы видим алгоритм таким образом:

1. Выявление и мотивация потенциальных членов сети ЦАЛ – организаций и инициативных групп, заинтересованных в развитии местных сообществ и работающих в этой сфере.

Участие в различных мероприятиях, объединяющих представителей целевых аудиторий (конференции и конкурсы ТОС, конференции и семинары НКО, библиотечные конференции и т.д.) – презентации, распространение информационных материалов, мастер-классы.

2. Обучение и профессиональное развитие активистов ЦАЛов

- Работа Школы Социальных аниматоров.
- Проведение Форумов социальных аниматоров, которые с каждым годом становятся все более экспертными, межрегиональными и даже международными.

3. Координация и поддержка деятельности ЦАЛов

- Консультационное и информационное сопровождение деятельности ЦАЛов.
- Обеспечение организационной поддержки инициатив жителей через конкурс микропроектов.

4. Продвижение модели ЦАЛ и технологии социальной анимации

Обобщение и продвижение эффективных технологий вовлечения населения в решение задач развития территорий и местных сообществ.

- Проведение Общероссийского Конкурса социальных аниматоров «Герои изменений» и пополнение интерактивной карты.
- Организация информационных кампаний в рамках крупных сетевых проектов и мероприятий.
- Участие представителей сети в тематических конференциях, семинарах и тренингах с презентацией модели ЦАЛ и технологии социальной анимации.

- Проведение обучающих мероприятий по практическому использованию технологий вовлечения населения в решение задач развития территорий и местных сообществ.

5. Вовлечение населения в процессы решения задач развития территорий

- Проведение информационных и просветительских мероприятий в местных сообществах силами членов сети ЦАЛ.
- Создание площадок для реализации социальных инициатив жителей и условий для проявления социальной активности (конкурс микропроектов «Время активных людей», Декада соседей и др.).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Сегодня в Нижегородской области действует устойчивая сеть учреждений культуры, расширяющих свою деятельность в качестве центров местных сообществ, используя, в том числе, модель Центров активных людей и технологию социальной анимации, и их партнеров – СОНКО и ТОС, также использующих в работе модель ЦАЛ и социальную анимацию.

Среди множества учреждений культуры из разных регионов страны, познакомившихся с технологиями социальной анимации и Центров активных людей (ЦАЛ), сформировалась группа учреждений, которые на практике начали внедрять в свою работу элементы этих технологий. Пока трудно говорить о переформатировании их работы в полном объеме, но есть желание работать в этом направлении и готовность осваивать новые подходы.

Анализируя результаты совместной деятельности в рамках проекта «КУРСОР», ключевые участники (специалисты учреждений культуры, действующих как центры развития местных сообществ, и активисты ЦАЛ, работающие на их базе) отмечают в качестве преимуществ и положительных социальных эффектов устойчивость партнерства – наличие работающей сети ЦАЛ, объединяющей учреждения культуры, ТОС и СОНКО, и сети социальных аниматоров – носителей эффективных практик вовлечения населения в деятельность, способствующую развитию местных сообществ. Члены сети находятся в постоянном информационном и творческом взаимодействии, поддерживают друг друга, обмениваются идеями и опытом. Устойчивость сообщества социальных аниматоров подтверждается готовностью всех членов сети продолжать работать сообща, наличием общего видения развития партнерства, совпадением целей и ценностей.



РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС ОБЩЕСТВЕННЫХ СТАРТАПОВ «СО МНОЙ РЕГИОН УСПЕШНЕЕ» КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА МЕСТНЫХ ЖИТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ. НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

ВВЕДЕНИЕ

В 2020-ом году Конкурс был инициирован Правительством региона и проходил в рамках мероприятий государственной программы «Развитие институтов региональной политики и гражданского общества». Грантовый пул составил 45 миллионов рублей.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель конкурса: повышение активности и вовлечённости инициативных групп граждан в процессы решения социальных проблем в городе Новосибирске и Новосибирском районе.

Задачи:

- Повысить уровень компетенций активистов инициативных групп в социальном проектировании.
- Поддерживать инициативы групп, направленные на решение социальных проблем через конкурсные механизмы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ

Министерство региональной политики объявило конкурс среди ресурсных центров муниципальных районов и городских округов на реализацию программ деятельности, направленных на развитие общественных инициатив. Это был первый этап.

Вторым этапом ресурсные центры по всей области и в Новосибирске в рамках своих программ провели конкурсы общественных стартапов для инициативных жителей. Главным условием участия населения в конкурсе было создание команды проекта и наличие не менее трёх писем поддержки от местных жителей с подтверждением важности этого проекта

и готовности его поддержать.

В муниципальных районах грантовый фонд составлял от 500 тыс. рублей до 1 млн рублей. В городе Новосибирске четыре оператора распределили по 2,5 млн рублей.

Одна проектная команда на свой общественный стартап могла получить до 50 тыс. рублей. Софинансирование приветствовалось, но не было обязательным.

Важным в этом конкурсе стало объединение 25 операторов конкурсов всего региона и создание единого бренда конкурса «Со мной регион успешнее».

Юридически единые обязательства по срокам, логотипу и условиям в отдельных территориях закреплёны не были. Но руководители ресурсных центров сформировали сообщество «ресурсников» и решили сделать одинаковые подходы в методической базе конкурса, в продвижении по всей области и подходах к проектной логике.

Новосибирский Фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» взял на себя роль методического центра и провёл семинары для ресурсных центров, органов местного самоуправления, экспертных команд по управлению проектами, грантмейкингу, вопросам финансового обеспечения всех конкурсных этапов, включая отчётный.

Фонд СЦПОИ провёл промежуточный и итоговый анализ конкурса «Со мной регион успешнее».

В продвижении конкурса участвовал знаменитый земляк, девятикратный чемпион мира Александр Карелин. Это привлекло местные СМИ и, конечно, придало значимости всем, кто воплощал свои идеи в сёлах и небольших городках!

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Ключевые цифры:

Субсидиарный фонд конкурса – 45 млн рублей.

На конкурс поступило – 1 921 проектных заявок.

Реализовано за 8 месяцев – 984 проекта.

От местных жителей поступило – 18 000 писем поддержки.

Ключевые выводы:

- конкурс позволил выявить новые инициативы: для 12% участников конкурс стал первым в жизни;
- ресурсные центры нашли новые «точки входа» в сообщества в малых территориях;
- специалисты органов МСУ, работающие с инициативными группами и СО НКО в муниципалитетах, повысили свои компетенции в сфере поддержки общественных инициатив;
- участники конкурса смогли реализовать свой потенциал и при этом почувствовать, что они делают лучше жизнь своих соседей и единомышленников;
- активнее всего в конкурс вовлеклись жители небольших сел, там реализовали более 400 идей. Это почти 50%. До конкурса сельчане были настроены скептически по отношению к подобным возможностям улучшения собственной жизни.

ПРИМЕРЫ ПОДДЕРЖАННЫХ ПРОЕКТОВ

«Велоквест «Вместе все преодолеем»

Цель: объединить жителей многоквартирных домов в новом микрорайоне Новосибирска в процессе проведения велоквеста.

Что делали: провели анкетирование всех желающих через соседские чаты, зарегистрировали участников, организовали велоквест, провели поисковую игру. После успешного прохождения участников по карте квеста был организован вечерний

соседский пикник на берегу водоёма с костром и песнями.

Теперь: в микрорайоне установились новые соседские связи, ребята начали перезваниваться, вместе гулять и дружить. Взрослые доверяют друг другу своих детей, если нужно ненадолго отлучиться и не с кем оставить малышей. Стала выше плотность социальных связей.

«Нескучная детская больница»

Цель: для ребятшек, которые лежат в больнице, сделать жизнь немного радостнее и краше.

Что делали: Под окнами божницы у детских отделений развлекали малышей, организовывали маленькие шоу и в отделениях поселились пластиковые куклы Добрила и Добровиты, а номера на палатах стали весёлыми и яркими.

Теперь: ребятам выздоравливать и лечиться помогают команды поддержки. Проект расширился за счет вовлечения в него большого количества волонтеров. Проект начинался в одной больнице, а распространился на несколько детских клиник, включая онкоотделение для малышей в Академгородке. Наладить связь с медперсоналом позволил именно конкурс. Операторы познакомили инициаторов проекта с руководством отделений.

«Гончарная мастерская»

Цель: подружить ребят из поселка многодетных семей Ложок под Новосибирском и соседнего городского нового микрорайона.

Что делали: организовали гончарную мастерскую и пригласили ребят поселка и микрорайона на летнюю площадку беседку, построенную своими руками в центре села.

Теперь: у ребят есть общее увлечение, и несколько ребят из нового микрорайона приходят на занятия в мастерскую. Ребята вместе готовят выставку.

«Сибирское чаепитие»

Цель: объединение жителей села через возрождение традиций сибирского чаепития.

Что делали: обустроили общественный огород с пряными травами, организовали

чаепития, проводят встречи и соседские посиделки за новым 50-литровым самоваром.

Теперь: строят планы по благоустройству села и придумывают новые проекты за самоваром. Пьют чай с полезными травами постоянно, чаще общаются между собой.

ПРОЕКТНЫЙ ЛАГЕРЬ «ДЕЛО — В ЛЮДЯХ!» И СИСТЕМА ТРЕВЕЛ-ГРАНТОВ (г. Тотьма, Вологодская область)

Проектный лагерь «Дело — в людях!» — флагманский формат масштабирования опыта фонда «Соль Земли». Это многодневное выездное событие, на которое собираются команды из разных территорий — местные тотемчане и приглашённые гости из других регионов. В программе лагеря — совместная проектная работа, мастер-классы по конкретным практикам, обмен опытом между территориями, неформальное общение.

Уникальность формата не только в самом событии, но и в системе тревел-грантов. Лагерь проходит в Тотьме, а гости приезжают со всей России. Для жителей других регионов финансовый барьер часто непреодолимое препятствие: даже если содержание программы интересно, билеты съедают весь бюджет. Тревел-гранты решают эту проблему: «Соль Земли» проводит отдельный конкурс, по результатам которого победители получают компенсацию проезда и проживания для участников. Это превращает лагерь из локального события в межрегиональное.

Логика подачи заявки несложная: команда из своей территории описывает, кто они, чем занимаются у себя, какой запрос привозят на лагерь, что планируют забрать обратно и применить дома. По этим критериям отбираются победители конкурса тревел-грантов и именно это гарантирует, что в лагерь приедут высокомотивированные участники.

Что делает формат особенно ценным. Во-первых, лагерь даёт долгосрочные

связи. Команды, познакомившиеся на лагере, остаются на связи и после — в чатах, в социальных сетях, через регулярные онлайн-встречи. Постепенно складывается межрегиональная сеть, которая работает независимо от любого формального проекта. Во-вторых, лагерь даёт двусторонний обмен. Тотьма как принимающая сторона тоже учится у гостей: коллеги из других регионов привозят свои практики и навыки, и Тотьма забирает себе то, что подходит. В-третьих, лагерь — это «лаборатория»: на нём пробуются новые форматы, новые подходы, проверяются гипотезы в условиях концентрированной работы. Часть того, что потом становится регулярной практикой Тотьмы или гостей, рождается именно на лагерях.

Важное замечание!



Если вы решаете применить формат лагеря у себя как принимающая сторона, имейте в виду: организационно лагерь — это серьёзное мероприятие. Нужна площадка с возможностью проживания и питания на несколько дней, нужна команда ведущих и фасилитаторов, нужно содержательное наполнение каждого дня. Без зрелой инфраструктуры и команды лагерь превращается в посиделки. Команда «Соли Земли» делает такие лагеря уже несколько лет, и за этим стоит большой накопленный опыт. Повторить этот формат «с нуля» в маленькой организации без посторонней поддержки трудно.

СТАЖИРОВКА «ПРИСОЛЪЕДИНЯЙСЯ»

Стажировка «ПриСОЛъединайся» это другой инструмент масштабирования опыта и практик, который активно применяет Фонд «Соли Земли». Если лагерь — это формат «привезти к нам и показать», то стажировка — это формат «приехать к нам и пожить с нами».

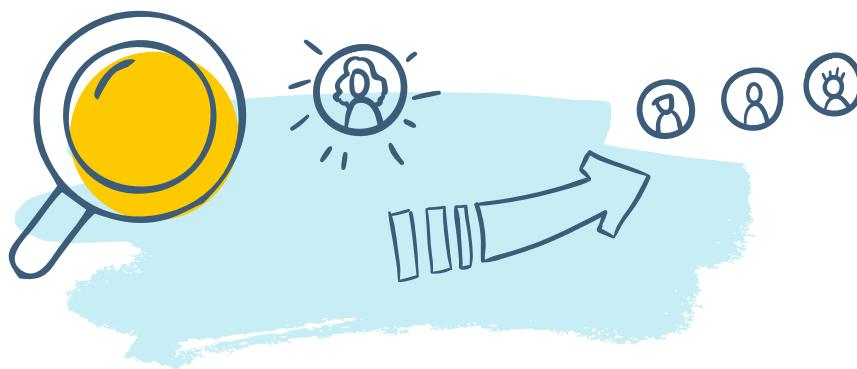
Стажировка адресована представителям других территорий, которые хотят перенять опыт работы Тотмы и фонда. Стажёры приезжают в Тотму на несколько дней, во время которых не просто слушают презентации, а проживают рабочие будни «Соли Земли»: бывают на встречах с местными активистами, наблюдают за подготовкой текущих мероприятий, участвуют в работе фонда вместе с командой. Это самый прямой формат передачи опыта: вы видите технологию в действии, а не только её описание.

У стажировки есть программа, но она не жёсткая. Программа адаптируется под запрос стажёра: если коллеги приехали с акцентом на работу с молодёжью программа строится вокруг молодёжных активностей; если с акцентом на культурное наследие — вокруг музейных проектов и наследия. Это резко повышает практическую ценность стажировки: каждый забирает домой именно то, что ему нужно, а не

общий теоретический набор.

Особый смысл «ПриСОЛъединайся» приобретает в контексте идеи «социальной франшизы», которую развивает «Соль Земли». Логика франшизы такая: успешные проекты, отработанные в Тотме, упаковываются как тиражируемые модели, которые другие территории могут применять у себя. Стажировка — это первый шаг в работе с потенциальной франшизой: территория, которая прошла стажировку, понимает, как всё устроено в Тотме, и может сознательно принять решение, что именно она хочет тиражировать у себя.

Какие проекты «Соли Земли» сейчас рассматриваются как кандидаты на тиражирование. Конкурс «Соль в людях!» — формат, который можно перенести с минимальной адаптацией. Проектный лагерь сложнее, требует инфраструктуры, но тоже может быть перенесен в другие территории. Сама идея фонда местного сообщества при музее или другом якорном культурном учреждении — это уже не инструмент, а целая модель организационного формата, и она тоже может тиражироваться. Через стажировку коллеги примеряют на себя эти модели и выбирают, что им подходит.



СТАЖИРОВКА В КАРЕЛИИ И В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ

Помимо «ПриСОЛьбединяйся», стажировки для коллег из других регионов проводят и другие участники сообщества практиков. Кратко упомянем здесь и их, потому что это важная часть карты возможностей.

Фонд «Мельница» в Карелии принимает стажёров на базе общественно-культурной резиденции «Арт-село» в посёлке Пряжа. Резиденция — это специально оборудованное пространство с мастерскими, выставочной зоной, кухней, гостевыми комнатами. Стажёры приезжают в Карелию на несколько дней, знакомятся с работой фонда местного сообщества в реальных условиях небольшого карельского посёлка, участвуют в текущих программах. У карельского формата свой акцент — это «фондостроительство» через очень тонкую работу с местной идентичностью, с этнической составляющей, с

традициями. Если ваша территория похожа по характеру на Карелию (этничность, малые поселения, тихая среда), карельская стажировка особенно полезна.

НРОО «Служение-НЭКСТ» в Нижегородской области принимает стажёров — выпускников Школы социальных аниматоров. Стажировка проходит на базе нескольких Центров активных людей (ЦАЛ), работающих в Нижегородской области. Стажёры в течение трёх дней наблюдают за работой реальных ЦАЛ, общаются с социальными аниматорами — победителями конкурса «Герои изменений», участвуют в работе нижегородских инициатив. У этой стажировки акцент — на сетевом подходе и на способе работать «через людей», характерных для социальной анимации. Если ваш интерес — больше о людях, чем о структурах, нижегородская стажировка подходит лучше других.



ГЛАВА 16.

ФИНАЛЬНАЯ

Ну что же, кусочки огромного пазла «Развитие общественной активности в малых территориях» сложились. Давайте в них еще раз взглянемся. Итак, если вы решитесь самостоятельно собрать эту яркую картинку, то вам обязательно нужно сделать следующие шаги:

- найти местных лидеров и помочь им объединиться;
- научить местных лидеров технологиям работы с сообществом и помочь им расширить свои связи в этом сообществе;
- вовлечь людей в обсуждение общего будущего, дать возможность познакомиться людям друг с другом;
- создать возможности для совместной деятельности;
- словом, делом и рублем поддержать инициативы людей, дать им возможность успешно воплотить их идеи в жизнь;
- повсеместно и вдохновляюще рассказывать о достижениях активистов и поощрять их;
- подпитывать энергию лидеров, создавая возможности для общения и обмена опытом.

Картинку можно расширять, добавляя в нее новые составляющие или модернизируя то, что уже есть. Главное помнить, что самый важный навык, которым должны обладать специалисты центров общественного развития – умение убирать руки за спину. Мы должны дать возможность жителям малых территорий самим распробовать вкус активности, самим найти точки приложения своих сил и получить удовольствие от достигнутых результатов. Да, часто мы сами могли бы сделать быстрее, но это были



бы наши победы и наши достижения. А людям нужны их собственные. Только тогда они поверят, что будущее территорий, на которых эти люди живут, зависит именно от них.

В нашей базе знаний вы можете познакомиться с различными инструментами развития местных сообществ в малых территориях. Все эти инструменты опробованы на практике и доказали свою эффективность. Этими инструментами можно пользоваться как конструктором, выбирая именно то, что подходит вам и вашей территории. Если каких-то деталей будет не хватать, вы можете самостоятельно разрабатывать свои инструменты или адаптировать наши. Главное не спешить и не делать за людей, а делать вместе с ними поддерживать их инициативы.

**И в завершение важное замечание!**

Если вы не смогли найти в территории местных лидеров, которые готовы вместе с вами взять на себя ответственность за развитие общественной активности, не начинайте в этой территории другие этапы. Это вряд ли даст результаты. Подождите, пока такие лидеры найдутся, или реализуйте сначала программу развития лидерства, а только потом приступайте к следующим этапам работы. тивное местное сообщество жителей.



Методический сборник
Развитие общественной активности в малых территориях
Издание второе, дополненное

Авторы и составители:

Балашова А.Л.

Сейфи Т.Б.

Михайлова М.Е.

Методический сборник подготовлен в рамках проекта "Малым территориям - большое будущее: расширяем границы", реализуемого Межрегиональной благотворительной общественной организацией "Центр социальных технологий "Гарант" (Архангельск) с использованием средств гранта Президента Российской Федерации на развитие институтов гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Архангельск, 2026 г.



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**