



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

**Кейс-бук**

# **Ключи к новому для мастеров по организации событий в НКО**



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
**ФОНДА  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**



## Введение



В НКО-среде уже нет предубеждений о том, что мероприятия должны проходить с минимальными затратами или вовсе без бюджета. Напротив, все крупные доноры поощряют проведение качественных событий, а их организация стала привычной рутинной для многих НКО.

Но есть ощущение, что НКО-события в чем-то могут не дотягивать до стандартов ивент-индустрии (по содержанию, формату, организации, эффективности трат и так далее). При этом мало кто может позволить себе нанять ивент-менеджера, и зачастую приходится решать эти задачи самостоятельно или закреплять эту функцию за одним из сотрудников.

Мы надеемся, что наши материалы помогут вам проводить интересные события или сделать это профессиональным треком для представителя вашей команды. Ниже мы собрали несколько кейсов о сложностях при проведении мероприятий, упражнения, которые в связке с готовыми инструментами можно использовать как готовые прототипы тематических блоков на ваших событиях. В том числе: чек-листы для проверки готовности необходимых процессов в вашей организации, шаблоны документов для работы.



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# Кейсы



## Экологический форум — роли и приоритеты

На примере решения этого кейса можно научиться планированию мероприятий, управлению взаимодействием с целевой группой, событийному менеджменту.



Городские экологические НКО и инициативные группы проводят экологический форум для жителей города. Событие проходит в течение дня с утра до вечера на одной из модных городских площадок, где регулярно проводятся фестивали, выставки, конференции. Программа насыщенная и включает лекции, мастер-классы, работают детская зона, благотворительный магазин. За отдельные площадки отвечают разные организации или инициативы, которые занимаются их продвижением и сбором аудитории. Поскольку форум в таком виде проводится в первый раз и не все организаторы раньше работали вместе, некоторые участники не знают, что приходят не на мероприятия отдельных организаций, а на форум, — и покидают площадку после завершения «своего» мероприятия.

Впрочем, у каждой организации и инициативы довольно большая аудитория, и в целом событие проходит успешно. К тому же довольно много участников все-таки посещают несколько площадок. Одновременно события форума проходят на параллельных площадках, количество участников везде примерно одинаковое.

Центральное событие форума — лекция международного эксперта из Москвы по раздельному сбору мусора. Его поставили ближе к завершению форума, надеясь, что к этому времени соберется максимальное число участников. Параллельно с лекцией проходит семинар местного эоактивиста об осознанном потреблении. Активист хорошо известен в городе, его знает аудитория почти всех организаций и инициатив: организаторы, горожане, СМИ.

Неприятным сюрпризом для организаторов становится то, что к началу последней линейки на площадке остается около 30 человек, хотя на пике участни-

ков было больше 150. Более того, на лекцию московского эксперта приходят пять человек, остальные идут на семинар местного активиста.

### Вопросы для обсуждения

- Какие ошибки допустили организаторы на этапе организации форума? Что позволило бы им избежать сложившейся ситуации?
- Как им поступить прямо сейчас, чтобы не испортить отношения ни с московским экспертом, ни с местным активистом?



## Успешная онлайн-конференция как профессиональный ВЫЗОВ

На примере решения этого кейса можно научиться выстраивать дистанционное управление командой, инновационным инструментам, усилению команды нетипичными для НКО специалистами.



Ресурсный центр поддержки некоммерческих организаций ежегодно проводит конференцию, посвященную управлению в НКО. Из-за пандемии и режима самоизоляции организация столкнулась с тем, что конференция должна быть проведена онлайн. Публичное мероприятие в таком формате стало вызовом для ресурсного центра, поскольку до этого он никогда не использовал дистанционные форматы работы ни внутри коллектива, ни в работе с целевой группой. Перед командой стояла задача не только спланировать большое мероприятие, работая удаленно, но и сделать онлайн-формат интересным и удобным для аудитории.

Для планирования работы по подготовке мероприятия ресурсный центр использовал специальное программное обеспечение для совместной работы — общее рабочее пространство, которое позволяет членам команды взаимодействовать друг с другом, размещая текстовую и визуальную информацию на доске (такое как Mural или Miro). С точки зрения организации одним из новшеств для команды стала асинхронная работа: вместо одномоментной занятости сотрудники могли работать, когда им было удобно, обязательными были присутствие на совещаниях и соблюдение сроков работы. Распределять нагрузку и отслеживать результаты им позволяло использование метода Kanban, который показывает рабочий процесс, деля его на то, что необходимо сделать, то, что находится в работе, и то, что уже сделано.

Для успешного проведения конференции организации нужно было продумать блок вопросов, связанных с технической частью. Для этого ресурсному центру потребовалось привлечь IT-специалистов, которые усилили команду организаторов. Работа началась с того, что объединенная команда потратила значи-



тельное время на выбор платформы для проведения конференции. Для этого требовалась платформа, которая позволит интерактивно взаимодействовать с аудиторией и работать в параллельных залах (таких как Zoom, Hopin, Bolt). При подготовке мероприятий IT-специалисты неоднократно тестировали платформу и разработали протокол действий при чрезвычайных технических ситуациях.

Для обеспечения безопасности при рассылке приглашений и распространении информации о конференции было принято решение не выкладывать ссылку на платформу в открытый доступ, а присылать индивидуально каждому участнику после регистрации.

Поскольку для целевой аудитории некоммерческих организаций работа на платформе могла быть в новинку, была подготовлена и выслана пошаговая инструкция о том, как зарегистрироваться и как пользоваться платформой. Участникам также предложили заранее заполнить цифровые стенды своей организации. Это послужило, с одной стороны, основой для знакомства аудитории, а с другой – пробой работы на платформе.

Помимо аудитории было важно подготовить модераторов и спикеров конференции для работы онлайн. Для этого за несколько дней до мероприятия прошла репетиция их выступлений. Несколько спикеров беспокоились по поводу устойчивости интернет-связи в день конференции, поэтому тестовая видеозапись была сохранена на случай, если они не смогут подключиться. Для коммуникации с выступающими до и во время конференции был заведен отдельный канал в мессенджере.

В день конференции команда организаторов и технические специалисты подключились за полчаса. Для того чтобы вовлечь аудиторию, конференция началась с серии виртуальных нетворкингов, а для того чтобы поддерживать общение на протяжении всей конференции, заранее были продуманы быстрые вопросы в чате и опросы (PollEverywhere, Slido). Все материалы конференции в реальном времени выкладывались в файлообменник, ссылка на который была отправлена заранее. В перерыве между сессиями аудитория знакомилась с цифровыми стендами организаций или индивидуально общалась в отдельных онлайн-залах.

Во время конференции велась видеозапись и делались скриншоты экранов, о чем все участники были предупреждены заранее. Часть видеозаписей была превращена в ролики для Youtube и стала «эхом» конференции.

Начавшись как профессиональный вызов, конференция стала успехом для ресурсного центра. Благодаря онлайн-формату организация смогла привлечь большее количество спикеров из разных регионов и увеличить аудиторию конференции в два раза.

### Вопросы для обсуждения

- Как вы считаете, чем онлайн-мероприятия отличаются от офлайн и как это сказывается на процессе их организации и проведения?
- О каких этапах организации мероприятия не рассказано в кейсе?



## Тематическая своп-вечеринка: количество не значит качество

На примере решения этого кейса можно научиться определению целевой аудитории, созданию новых партнерств, выработке коммуникационной стратегии.



Комьюнити-центр предоставляет образовательные и развлекательные сервисы жителям своего микрорайона. По просьбе нескольких жителей (любителей растений) комьюнити-центр стал развивать городское садоводство – практику выращивания растений, овощей и фруктов в квартирах и на доступных в городе земельных участках.

Команда комьюнити-центра решила, что первым мероприятием, которое должно было заложить старт всей деятельности, станет своп-вечеринка. Своп – это событие, на котором люди бесплатно обмениваются различными вещами. Тематикой свопа стал обмен саженцами растений, которые можно посадить дома.

Готовясь к мероприятию, комьюнити-центр распространил флаеры в общественных пространствах микрорайона и опубликовал приглашения в городских пабликах. Для того чтобы быть уверенными в том, что на своп-вечеринке будут представлены саженцы растений, команда пригласила на него нескольких любителей растений. Местом проведения свопа был выбран сквер, знакомый всему микрорайону, который находился рядом с торговым центром и около которого всегда было много людей. У комьюнити-центра не было сомнений, что своп-вечеринка вызовет интерес и соберет большое количество людей.

Действительно, своп-вечеринка вызвала ажиотаж. За первые полчаса люди, пришедшие на нее, разобрали все саженцы. Но такой результат разочаровал команду комьюнити-центра: они почувствовали, что саженцы разбирали только потому, что они были бесплатны. В то время как идея своп-вечеринки заключалась в том, что люди, имеющие зарождающийся интерес к городскому садоводству, соберутся вместе и каждый может, обменявшись, найти себе подходящие саженцы.

При организации следующей своп-вечеринки комьюнити-центр учел свои ошибки. Команда уже не гналась за большим количеством участников, и первыми шагами подготовки стали сегментирование аудитории и поиск тех людей, кто может заинтересоваться обменом саженцами или свопом как социальной практикой. Команда решила: поскольку своп – новое явление в городе, он может привлечь любителей и профессионалов в сфере цветоводства и садоводства, а также тех, кто интересуется экологией и этичным потреблением.

После определения круга аудитории стали ясны каналы распространения информации о свопе. Команда приглашала на событие через тематические социальные сети, электронную почту и мессенджеры. Для того чтобы побудить аудиторию поделиться событием, был сделан хештег, который сопровождал все новости.

Выбирая место проведения второй своп-вечеринки, организация искала пространство, знакомое и доступное потенциальной аудитории, и остановилась на закрытом помещении, поскольку своп саженцев проходил весной и прохладная погода могла повредить растениям.

Для поддержки мероприятия команда нашла спонсора – садовый магазин, который в обмен на рекламу на свопе предоставил участникам небольшие подарки и скидки на товары для садоводства. Такое партнерство позволило также распространить информацию о свопе по базе клиентов магазина.

Важной составляющей подготовки свопа стало информирование аудитории о том, что это за формат мероприятия и какая у него цель. Где бы ни распространялась



информация о мероприятии, она всего содержала правила своп-вечеринки, чтобы все участники знали о них и были готовы их соблюдать.

Для того чтобы сделать мероприятие особенным и поддержать интерес к городскому садоводству, комьюнити-центр организовал сессию ответов на вопросы с экспертами. Команда также приготовила дополнительные саженцы для того, чтобы участники свопа смогли найти себе обмен, если кому-то не хватит.

В итоге вторую своп-вечеринку посетило меньше человек, чем первую, но за счет более продуманной работы с аудиторией атмосфера мероприятия больше соответствовала миссии свопа. В дальнейшем, когда формат мероприятия будет более понятен жителям микрорайона, комьюнити-центр планирует снова собирать на своп широкую аудиторию, тем самым развивая практику городского садоводства.

### **Вопросы для обсуждения**

- Какие ошибки совершил комьюнити-центр, организовав первую своп-вечеринку?
- Как можно знакомить аудиторию с новыми форматами мероприятий?

## Межрегиональный форум гибридного формата — попытка вернуться в нормальность

На примере решения этого кейса можно научиться управлению организацией новых форматов мероприятий, управлению рисками, управлению взаимодействием с целевой группой.



Осенью 2020 года НКО, крупный межрегиональный ресурсный центр, впервые с начала пандемии проводит большое публичное мероприятие — межрегиональный форум. Частично его проведение связано с проектными обязательствами, частично — с желанием «вернуть в нормальность» НКО и РЦ из других регионов, которые несколько месяцев видят коллег только в «Зуме». Решение провести форум было принято летом 2020 года во время относительной стабилизации эпидемической ситуации, однако с самого начала организаторы понимали, что рискуют, и предусмотрели проведение форума в гибридном формате.

В итоге проведение форума выглядело следующим образом:

- Было арендовано помещение площадью 500 кв.м, оснащенное рециркуляторами воздуха, чтобы обеспечить социальные разрывы и снизить риск заражения.
- Участники и организаторы на площадке были обеспечены масками, антисептиками, перчатками, кофе-брейки подавались в индивидуальных пластиковых контейнерах.
- Очно на площадке присутствовали 25 представителей НКО и РЦ из 15 регионов, десять сотрудников организатора и пять участников съемочной команды.
- Еще 25 человек были приглашены к участию в форуме онлайн, в «Зуме» — как спикеры и участники.



- Была обеспечена трансляция в социальные сети организатора для вовлечения более широкой аудитории «без права голоса» (в качестве зрителей).
- Технической поддержкой форума занималась профессиональная команда, которая отвечала за съемку, трансляцию, качество картинки и звука.
- Для работы с онлайн-участниками был выделен менеджер проектов организатора, работающий удаленно, для работы со зрителями – пресс-секретарь, работающий на площадке.
- На площадке был ряд технических ограничений: вести съемку можно было только с одной точки, только меняя крупный и средний план, микрофонов было всего четыре, два из них постоянно были у спикеров и модераторов площадок, два – у участников. Но поскольку участников было относительно немного, даже несмотря на то, что помещение было большим, часто они говорили не в микрофон.
- В начале форума трансляцию смотрело немного зрителей, поэтому пресс-секретарь стал готовить посты о мероприятии и не сразу заметил, что к трансляции вместо зум-конференции присоединились несколько онлайн-участников и в комментариях пытаются выяснить, как принять участие в обсуждении.
- С участием онлайн-спикеров проблем не возникало: они подключались к конференции вовремя, качество связи, картинки и звука у всех было хорошее. Однако у онлайн-участников были сложности: они не могли полноценно

подключиться к дискуссии в любой момент. По регламенту было запланировано, что последние полчаса каждой секции форума будут отданы на короткие выступления онлайн-участников и вопросы зрителей, но фактически обсуждение на площадке было таким живым, что времени на онлайн-участников и зрителей почти не оставалось. Онлайн-участники в какой-то момент начали возмущаться в чате зум-конференции, менеджер проектов, который отвечал за работу с ними, не мог по существу ответить на их вопросы и хотя бы частично поддержать дискуссию в чате. Он стал звонить основному координатору площадки, но у того было много других задач. Максимум, что он мог сделать, – передать модератору записку о том, что нужно обратить внимание на онлайн-участников. Однако и после этого вместо получаса на их выступления давалось около десяти минут, а комментарии от зрителей и вовсе прекратили отслеживать.

- Между секциями форума были десятиминутные перерывы, также в середине дня был часовой обед. Никакой активности для онлайн-участников и зрителей на это время запланировано не было. В итоге после обеда из 25 онлайн-участников осталось 13, а зрителей, которых на пике до обеда было около 300, осталось около 50.
- Последней секцией форума была групповая работа: предполагалось, что и офлайн-, и онлайн-участники будут работать в группах по пять человек плюс модератор от организаторов. Но онлайн-участников к этому времени осталось семь, не все онлайн-модераторыгодились. Результаты групповой работы на офлайн-площадке фиксировались на листах флипчарта, у онлайн-групп – в Miro.



- Участники форума высоко оценили его организацию, никто из офлайн-участников и организаторов не заболел после его завершения.

## Вопросы для обсуждения

- Учитывая, что это был первый опыт гибридного мероприятия, выделите основные ошибки организаторов и предложите, как их можно исправить. Как можно в следующий раз провести аналогичное мероприятие качественнее?



## Межрегиональный семинар — есть ли сила в партнёрстве?

На примере решения этого кейса можно научиться выстраиванию партнерства, управлению проектами, стратегическому планированию деятельности, выстраиванию коммуникаций и тайм-менеджменту.



НКО готовится к проведению межрегионального семинара. Его тема хорошо знакома организации: ее специалисты успешно реализовали несколько проектов в этой области, выпустили обучающие материалы, провели серию обучающих мероприятий, но до сих пор работали только в своем регионе и на широкую аудиторию. А планируемый семинар должен быть проведен для педагогов общеобразовательных школ из десяти регионов.

Еще на этапе подготовки заявки НКО выбрала в качестве партнера некоммерческую организацию, которая плотно работает с системой образования на федеральном уровне, регулярно проводит обучающие мероприятия для педагогов, в т.ч. в нужных для данного проекта регионах.

Распределение обязанностей было первоначально обозначено следующим образом:

- Первая НКО разрабатывает обучающие материалы, готовит программу семинара, тексты писем-приглашений, выбирает и бронирует место проведения семинара, бронирует гостиницу для участников из других регионов, помогает с покупкой билетов, компенсирует расходы за проезд и проживание участникам из других регионов, продолжает работу с участниками семинара после его завершения: консультирует, помогает провести обучающие мероприятия с помощью разработанных материалов.
- Вторая, партнерская НКО оценивает обучающие материалы на предмет понятности и адекватности формы и содержания для педагогов, помогает доработать их при необходимости, информирует соответствующие РОИВ в регионах

реализации проекта о проекте и семинаре, коммуницирует с ними на предмет участия педагогов в семинаре, составляет список участников, готовит и проводит часть модулей на семинаре.

Первые сложности возникли на этапе подписания договора с партнерской организацией. Координатор проекта от НКО-партнера довольно долго отвечал на письма координатора от инициативной НКО, мог не реагировать на сообщения в мессенджерах и звонки, присланные проекты договора просил переделать, изменяя формулировки и количественные показатели. В итоге договор был подписан не через две недели после начала реализации проекта, как предполагал координатор проекта от инициативной НКО, а через два месяца. При этом ощущения, что партнерская НКО отказывается от своих обязательств, не возникало: руководители обеих организаций не раз встречались на значимых для сектора площадках и публично сообщали о совместной реализации проекта.

Из-за того, что подписание договора затянулось, экспертов партнерской НКО фактически не удалось привлечь к написанию обучающих материалов: без договора у них не возникало обязательства участвовать в их составлении, а к тому времени, когда договор был подписан, материалы уже были составлены, и из-за скорого проведения семинара времени на их доработку не оставалось. Координаторы от обеих организаций сошлись на том, что семинар в этом случае будет носить апробационный характер, разработанные материалы оценят и педагоги-участники, и эксперты партнерской НКО, после чего материалы будут доработаны и выпущены на более широкую аудиторию. Из-за этого, правда, пришлось подписывать дополнительное соглашение к договору, что также заняло время.



После этого, казалось бы, процесс реализации проекта и подготовки семинара был запущен: информацию о проекте, о его материалах, анонсы семинара регулярно публиковали обе организации на своих ресурсах, руководители обеих организаций снова публично анонсировали семинар, под постом руководителя партнерской НКО завязалась содержательная дискуссия о важности проекта и его материалов, координатор партнерской НКО разослал приглашения по регионам, стихийно стали поступать первые заявки на участие.

Однако за месяц до семинара оказалось, что сформированного списка участников до сих пор нет. Координатор партнерской НКО сказал, что все регионы были проинформированы, многие подтвердили готовность участвовать, но детально лучше договариваться координатору инициативной НКО, так как он занимается проездом и проживанием участников. Чтобы не было путаницы в коммуникации, лучше, чтобы все договоренности с участниками исходили от одного человека.

Координатору инициативной НКО пришлось связываться со всеми регионами. Некоторые подтверждали готовность к участию и говорили, что давно ждут, когда с ними свяжутся и передадут подробную информацию. Другие слышали о семинаре в первый раз, и не было понятно, означает ли это, что координатор партнерской НКО не отправлял информацию о семинаре в регион или не контролировал ее распространение.

В любом случае меньше чем за месяц до семинара координатору инициативной НКО пришлось вести переговоры как с руководством министерств и департаментов образования в регионах, так и с непосредственными участниками, срочно добавлять регионы, потому что несколько отпало: поскольку информацию

о семинаре не получили или пропустили, руководство не было готово быстро организовать командировку педагогов. Из-за того, что дата семинара была уже близко, часть билетов участникам пришлось покупать по более высоким ценам, чем если бы они делали это заранее (поэтому часть участников также отвалилась, и пришлось добирать нескольких буквально за пару дней до семинара). С бронью гостиницы также возникли проблемы: гарантировать, что в гостиницу заедет то количество участников, которое было запланировано, координатор инициативной НКО не мог, держать бронь без списка было невозможно, забронировать дополнительные номера в гостинице также стало невозможно. Приходилось селить участников, которые добавлялись в последний момент, в другие гостиницы.

В итоге семинар прошел успешно: удалось собрать достаточно участников, количество регионов тоже соответствовало заявке, содержательно семинар также был качественным и в части модулей, которые готовили обе организации. Обратная связь от участников была положительной, они живо откликнулись на предложение о совместной доработке материалов, использовали материалы в своей деятельности, обращались за консультациями. Эксперты партнерской НКО также приняли участие в доработке материалов.

Несмотря на это, очевидно, что семинар был организован как минимум не безупречно, расходы оказались больше запланированных, некоторые участники, особенно те, которые не попали на семинар, недовольны подготовкой и жалуются на инициативную НКО. Извинений со стороны партнерской НКО не было: и руководитель, и координатор, и эксперты считают, что выполнили свои обязательства.

## Вопросы для обсуждения

- Что бы вы посоветовали изменить инициативной НКО в процессе подготовки семинара и реализации проекта?
- Как обезопасить себя организации, работающей в партнерстве с другой по модели распределенной команды, если партнерские обязательства не выполняются, притом что они зафиксированы в договоре?



## Завтрак с мэром

На примере решения этого кейса можно научиться управлению проектами, взаимодействию с партнерами, анализу ресурсов, подходам к организации общественных мероприятий.



Региональная НКО организует комплексное мероприятие на региональном общественном форуме – представление и обсуждение публичных отчетов и лучшей практики НКО и инициативных групп. Заказчиком на часть этой детальности выступает орган местного самоуправления, который заинтересован в проведении муниципальной линии поддержки СО НКО на региональном форуме.

Организатор (некоммерческая организация) придумал нетрадиционный ход – провести для решения этих задач трехчасовой городской гражданский «Завтрак с мэром», в ходе которого помимо общения мэра с активистами произойдет и публичное представление деятельности НКО. Предполагалось, что не менее 40 НКО и инициативных групп представят в ходе подготовки свои отчеты и 25 лучших из них выступят перед публикой, которая будет состоять из активистов, специалистов НКО, журналистов, депутатов местной думы, представителей муниципальных администраций и государственных органов власти, других участников форума – приблизительно 110–120 человек. Правда, до мероприятия оставалось пять недель, но НКО была уверена, что справится.

Для подготовки к мероприятию некоммерческой организацией были образованы три рабочих группы. В первую рабочую группу вошли руководитель некоммерческой организации, пресс-секретарь и проектный менеджер НКО, а также два представителя органа местного самоуправления. Основными задачами этой рабочей группы являлись согласование содержания мероприятия, организация участия представителей администрации и муниципальных депутатов, а также освещение «Завтрака» в прессе. Были составлены мини-техзадания для всех спикеров, включая мэра, модераторов и других участников мероприятия.

Вторую рабочую группу образовали три эксперта организации, которые занимались консультационной и тренинговой работой с НКО и инициативными группами, участниками конкурса публичных отчетов. Основной задачей этой группы помимо проведения двух тренингов для НКО являлась их поддержка в подготовке качественных представлений своей деятельности. Эти специалисты с помощью приглашенных консультантов – дизайнеров, редакторов текстов, фотожурналистов и т.п., работавших бесплатно, – проводили индивидуальные консультации для НКО и инициативных групп в течение двух недель в их работе над публичными отчетами в разных формах: мультимедийные презентации, ролики, фотостенды, презентационные речи и т.д. Кроме того, эта рабочая группа координировала работу жюри конкурса публичных отчетов: привлекла специалистов pro bono в жюри, согласовала разработку критериев оценки и организовала экспертизу отчетов так, чтобы жюри в течение трех дней просмотрело все материалы, отобрало 25 лучших для публичной презентации и определило победителей трех номинаций. Победитель четвертой номинации «зрительских симпатий» должен быть определен голосованием публики в зале в завершении готовящегося мероприятия.

Третья группа занималась организационным обеспечением мероприятия и приглашением на него широкого круга представителей НКО и других заинтересованных групп. В группу вошли два менеджера НКО и представители заказчика. Менеджеры НКО согласовали с оргкомитетом планировку помещения внутри павильона, организовали печать раздаточных материалов, наличие техники, кофе и бутерброды для «Завтрака» и др. Для работы с приглашенными в ходе мероприятия были нужны волонтеры. Представители муниципалитета заверили, что возьмут это на себя и десять волонтеров будут на площадке мероприятия за полтора часа до его начала. Приглашение публики представители муниципали-



тета взяли в основном на себя, сказав, что это сделают сами. Поэтому менеджеры НКО ограничились только рассылкой писем-приглашений широкому кругу НКО.

Как оказалось, работа с волонтерами была в большей степени возложена на нового сотрудника в отделе местной администрации. Так как он впервые столкнулся с такой задачей и не имел контактов и выходов на волонтерские группы, а ранее занимался работой с вузовской молодежью, он принял решение привлекать студентов.

Кадровых ресурсов НКО для организации мероприятия не хватает, сотрудники организации два дня накануне мероприятия задерживались на работе до двух часов ночи, готовя материалы, формируя раздаточные пакеты, проверяя готовность кофе-брейков, привлеченных экспертов, замеряя хронометраж отобранных презентационных выступлений и вставляя в материалы общий фирменный знак мероприятия.

За два дня до мероприятия обнаружилось, что приглашенные на «Завтрак» и подтвердившие участие заполняют только чуть более половины зала, поэтому руководителем НКО было предложено сделать повторную рассылку писем-приглашений широкому кругу некоммерческих организаций города, позвонить в наиболее значимые из них, а также разместить афиши-приглашения. Эта работа была поручена волонтерам, однако со стороны заказчика посчитали, что можно этого не делать, так как мероприятие проходит в рамках общественного форума, поэтому на «Завтрак с мэром» могут попасть участники с других площадок.

Волонтеры были привлечены только перед началом мероприятия. Менеджер НКО коротко ознакомил их с задачей: встреча участников мероприятия и разме-

щение их на свободных местах, раздача флаеров, раздача и сбор листов голосования по номинации «зрительских симпатий», помощь в работе с фото- и видеотехникой, поддержание порядка на столах с кофе и бутербродами и т.д. Однако многие волонтеры не понимали, что от них требуется, часть сидела в конце зала, уткнувшись в телефоны.

Мероприятие началось успешно: прошла череда выступлений представителей администрации города, муниципальных депутатов, НКО, которые рассказывали о мерах муниципальной поддержки СО НКО и о возможностях взаимодействия НКО и органов местного самоуправления. Однако участников было недостаточно, зал был заполнен на три четверти. Глава города сделал замечание и предложил позвать студентов. Руководитель НКО попросил организаторов общественного форума сделать объявление по радио, присутствующие менеджер проектов и другие сотрудники НКО ходили по кулуарам форума и приглашали участников посетить мероприятие. Но это не принесло желаемого результата – не более полутора десятков человек добавились к слушателям. Между тем сам «Завтрак» проходил чрезвычайно интересно. Очень удачными, увлекательными по форме и содержанию были выступления активистов НКО с представлением лучшей практики и публичными отчетами. Все присутствующие были очень воодушевлены. Журналисты получили все необходимые материалы, а пресс-подход главы города к представителям СМИ был грамотно организован и показал большой интерес к теме.

Далее оказалось, что волонтеры были привлечены на платной основе с оговоренным временем работы, которое заканчивается ровно в момент окончания мероприятия (при этом начало задержалось на 20 минут из-за ожидания приезда мэра). Поэтому за 20 минут до окончания команда организаторов была

поставлена в известность, что может лишиться всех волонтеров, столкнулась с необходимостью закончить все с имеющимися ресурсами и на необходимом уровне, затем собрать все материалы, ответить на вопросы участников и освободить площадку в нормальном состоянии в соответствии с требованием оргкомитета форума. Кроме того, именно в эти 20 минут проходит голосование зрителей с определением победителя в номинации «зрительских симпатий».

Руководитель НКО недоволен тем, как проводится мероприятие, делает устный выговор проектному менеджеру, который не понимает, где было упущение с его стороны, так как сам «Завтрак», конкурс, выступления и награждения проходят отлично.

## Вопросы для обсуждения

- Опишите наиболее оптимальный вероятный сценарий действий, который мог быть предпринят участниками данной конкретной ситуации в сложившихся обстоятельствах (20 минут до конца мероприятия).
- Какие риски были не учтены пять недель назад, чтобы провести такое мероприятие на достаточно высоком уровне с нужными результатами и минимальными репутационными издержками?
- Какой план действий необходимо выработать, чтобы избежать повторения такой ситуации в будущем?
- В чем причина провала работы с волонтерами, как эту работу нужно проводить?



## Особенности организации правовых консультаций в отдельных территориях

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению взаимодействием с целевой аудиторией, выстраиванию партнерских отношений с органами власти, подходам к организации общественных событий.



НКО реализует проект, поддержанный на региональном конкурсе, его суть состоит в предоставлении юридических консультаций жителям муниципалитетов. У НКО большой опыт: за десять лет работы они провели более 5000 консультаций, но до сих пор работали преимущественно в региональном центре, мероприятия за его пределами проводились редко.

Однако в этот раз им нужно провести пять комплексных выездов в муниципалитеты региона, каждый из которых включает серию индивидуальных и групповых консультаций, публичную лекцию и семинар.

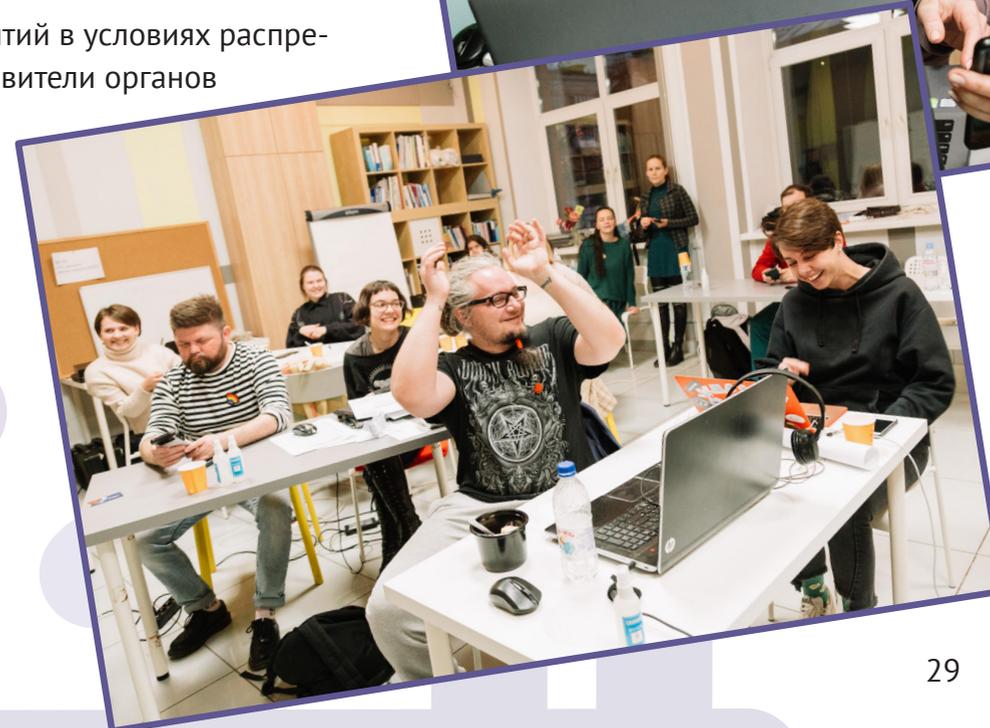
Сотрудники НКО провели предварительные выезды в муниципалитеты, представили свой проект и заручились поддержкой городских администраций. От НКО организацией консультаций занимались координатор проекта и пресс-секретарь, от администраций — по одному сотруднику. До сих пор НКО не работала с этими администрациями, но поскольку презентация проекта прошла удачно, СМИ из каждого муниципалитета обратились к ним за комментариями и опубликовали заметки, был составлен план организации каждого выезда, и сотрудники администраций живо участвовали в его составлении. Так как других прочных контактов в муниципалитетах у НКО не было, они решили, что не будут предпринимать никаких дополнительных усилий по контролю подготовки: фактически НКО занималась содержательной подготовкой, а администрации — сбором аудитории.

В первом же городе оказалось, что такая модель не работает: участников мероприятий было мало, на некоторые не пришел вообще никто, и качественно аудитория была не совсем та, на которую рассчитывали сотрудники НКО.

Оказалось, что сотрудник администрации, которому фактически была поручена подготовка мероприятия, отнесся к задаче формально: только переслал полученные от пресс-секретаря НКО приглашения в органы соцзащиты.

### Вопросы для обсуждения

- Какие шаги нужно предпринять НКО перед выездами в оставшиеся четыре муниципалитета?
- Как в целом нужно подходить к организации мероприятий в условиях распределенной команды, если часть этой команды — представители органов власти или местного самоуправления, с которыми вы до сих пор не работали?







НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# Конфигуратор событий

Серия упражнений по созданию авторского события  
на основе уже апробированных инновационных форматов  
мероприятий



## Введение



Как организовать мероприятие в инновационном формате для НКО, которые до сих пор этого не делали, и совместить это со своей привычной деятельностью? Через выполнение упражнений ниже мы постараемся облегчить данную задачу, а также сможем понять, всегда ли «онлайн» обходится дешевле «офлайна» и как организовать сложносоставное событие для широкой аудитории на специфическую тему.

## Упражнение 1. Конструктор инновационного мероприятия

Тип упражнения: групповое, от 3–4 до 15–20 человек, в зависимости от количества групп, рекомендуется до 5 человек в группе.

Продолжительность: от 90 до 150 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки/маркеры, флипчарт/маркерная доска.

Выполнять упражнение могут сотрудники как одной НКО, так и разных при участии модератора. Мы используем технологию штурм-конференции – инновационного мероприятия, позволяющего преодолеть колею при генерации идей.

Разделите группу, с которой выполняете упражнение, на 3–4 подгруппы. Первая подгруппа будет обсуждать, *кто* организует мероприятие, – описывает НКО-организатора. Вторая обсуждает, *для кого* этого мероприятие проходит, – его аудиторию. Третья решает, *о чем* будет это мероприятие, – описывает его тему. Четвертая выбирает, *как* мероприятие будет выглядеть, т. е. его формат. Выбирать нужно только инновационные форматы, поэтому четвертая подгруппа факультативна. Можно заранее собрать перечень таких форматов, например, отсюда: <https://qrany-center.org/material/kartochki-innovacionnye-formaty-provedeniya-meropriyatij-1601038223>.

Каждая группа обсуждает ответ на свой вопрос от 5 до 15 минут в зависимости от ее числа и общего времени на упражнение. Ответы записываются на отдельные стикеры, желательно – у каждой группы своего цвета. Затем каждая группа представляет свой перечень и обсуждает с другими, стоит ли его дополнить или сократить. На выступление дается 5–10 минут каждой группе. После выступлений формируются четыре списка, модератор выбирает по одному стикеру из каждого списка (стикеры можно выбирать и соединять в случайном порядке, а можно специально отбирать более или менее сложные конструкции) и таким образом формирует конструктор мероприятия, который включает организатора, аудиторию, тему и формат. Затем каждая группа в течение 5–15 минут подробно описывает получившееся мероприятие, решает, насколько реалистично его организовать, какие ресурсы понадобятся для его проведения. После этого группы снова публично представляют свои прототипы (до 15 минут с обсуждением).

Результатом выполнения упражнения могут стать прототипы реальных мероприятий НКО. Если его выполняют несколько НКО, могут возникнуть союзы и партнерства для проведения мероприятий.

## Примерные этапы и время

10 минут	Описание упражнения
5–15 минут	Первый круг мозгового штурма: «Кто? Для кого? О чем? Как?»
15–40 минут	Представление результатов первого круга, конструирование прототипов мероприятий
5–15 минут	Второй круг мозгового штурма: описание прототипов
45–60 минут	Представление результатов второго круга
10 минут	Подведение итогов

## Пример выполнения упражнения

Кто	Для кого	О чем	Как
Местное отделение общества инвалидов	Местное самоуправление	Цели устойчивого развития	Быстрые свидания
Городской благотворительный фонд, помогающий детям с ОВЗ	Событийные волонтеры	Инклюзивное обучение	Конференция провалов

Кто	Для кого	О чем	Как
НКО, помогающая женщинам в сложной жизненной ситуации	Женщины в декретном отпуске	Содержание бездомных животных в городе	Форсайт-сессия
Городские эковолонтеры	Пенсионеры	Финансовая грамотность	Хакатон
Региональный ресурсный центр	Студенты направления «социальная работа»	Общественное здравоохранение	Честные разговоры

## Варианты мероприятий

- 1 Форсайт-сессия, которую организуют городские эковолонтеры для представителей местного самоуправления, где описывают желаемый образ правил содержания бездомных животных в городе через 10 лет.
- 2 Городской благотворительный фонд, помогающий детям с ОВЗ, собирает студентов по направлению «социальная работа» (часть из которых придет работать в НКО-сектор, в т.ч. в фонд) и проводит для них конференцию провалов: эксперты федерального уровня рассказывают о своих неудачных попытках внедрить инклюзивное обучение для детей с ОВЗ и о том, как эти неудачи удалось преодолеть.
- 3 Региональный ресурсный центр для НКО проводит для пенсионеров «честные разговоры» на тему финансовой грамотности: участники слушают истории «живых книг», в т.ч. представителя регионального Центробанка, эксперта по ведению семейного бюджета, пенсионера, ставшего бизнесменом, и т.д.



## Упражнение 2. Сравнение бюджетов

Тип упражнения: индивидуальное/  
групповое в 1–5 группах, до 5 человек  
в группе.

Продолжительность: от 50 до 100 минут.

Оборудование/материалы: компьютеры/  
ноутбуки с Excel или Google-таблицы.



Это упражнение поможет выработать оптимальные по ресурсозатратам комбинации офлайн и онлайн или сосредоточиться на одном из этих видов связи с аудиторией.

Попытайтесь сравнить расходы на проведение двух аналогичных мероприятий: одного – офлайн, другого – онлайн. Остальные параметры мероприятия по возможности должны быть одинаковыми: тема, формат, продолжительность, количество участников, география.

Можно использовать примеры из собственного опыта или конструировать мероприятия. Например, однодневный семинар на тему sharing economy продолжительностью два часа с участием 35 человек – жителей одного города – и выступлением московского эксперта. Или трехдневный форум на тему общественного здоровья в столичном регионе с участием 150 человек из 45 регионов.

Бюджет может быть не очень детальным, но основные расходы в обоих случаях нужно учесть. Напоминаем, что для офлайн-мероприятия основные расходы – это аренда помещения и оборудования, расходы на кейтеринг, проезд и проживание участников, гонорары приглашенным экспертам, печать раздаточных материалов, конференц-пакет, средства индивидуальной защиты. Для онлайн-мероприятий – аренда платформы проведения онлайн-мероприятия, гонорары приглашенным экспертам, гонорары техническим специалистам, покупка или аренда оборудования (HD-веб-камеры, гарнитуры, кольцевого света и т.д.).

Можно также сравнить офлайн- и онлайн-мероприятия с гибридными. В этом случае нужно одновременно учитывать специфические расходы первых двух форматов и добавлять расходы, связанные с трансляцией мероприятия.

Попробуйте таким образом сравнить возможные расходы на проведение разных мероприятий, которые организует ваша НКО. Является ли один из форматов безусловно экономным или безусловно дорогим? В каждом ли случае выбор формата мероприятия будет исходить из стоимости проведения?

## Примерные этапы и время

5–10 минут	Описание упражнения
20–30 минут	Составление бюджета
20–50 минут	Представление результатов (если работает больше одной группы)
5–10 минут	Подведение итогов

## Пример выполнения упражнения

Региональная однодневная конференция по вопросам множественной уязвимости, продолжительность – 8 часов, аудитория – НКО из регионального центра (15 участников) и муниципалитетов (10 участников), спикеры – региональные эксперты из НКО, академической среды и социального блока региональных органов исполнительной власти, всего 7 человек.

## Возможные расходы при проведении офлайн-мероприятия

Статья расходов	Стоимость единицы	Количество	Общая стоимость	Комментарий
Аренда помещения и оборудования	2000	8	16 000	Средняя стоимость аренды помещения вместимостью до 40 человек с учетом соблюдения социальной дистанции
Кофе-брейки	300	105	31 500	3 кофе-брейка по 35 человек каждый (25 участников + 7 спикеров + 3 организатора)
Проезд иногородних участников	250	10	2500	Средняя стоимость междугороднего автобусного билета, рассчитано на 10 иногородних участников
Гонорары	5000	4	20 000	Рассчитано на 4 из 7 приглашенных спикеров (3 – государственные служащие)
Страховые взносы			5420	Страховые взносы с выплат физическим лицам по гражданско-правовым договорам. Для расчета страховых взносов используется ставка 27,1%
Конференц-пакет	500	35	17 500	25 участников + 7 спикеров + 3 организатора
Питьевая вода	50	70	3500	(25 участников + 7 спикеров + 3 организатора) × 2 бутылки
СИЗы	120	50	6000	25 участников + 7 спикеров + 3 организатора + 20 запасных
<b>ВСЕГО</b>			<b>97 000</b>	

## Возможные расходы при проведении онлайн-мероприятия

Статья расходов	Стоимость единицы	Количество	Общая стоимость	Комментарий
Аренда студии и оборудования	5000	8	40000	Включает использование zoom-аккаунта, профессиональные веб-камеру, гарнитуру, свет, выделенную интернет-линию, услуги технического специалиста
Кофе-брейки	200	16	3200	1 приветственный кофе-брейк для 7 спикеров + 3 кофе-брейка для 3 организаторов
Гонорары	5000	4	20000	Рассчитано на 4 из 7 приглашенных спикеров (3 – государственные служащие)
Страховые взносы			5420	Страховые взносы с выплат физическим лицам по гражданско-правовым договорам. Для расчета страховых взносов используется ставка 27,1%
Питьевая вода	50	13	650	По 1 бутылке для 7 спикеров + по 2 бутылки для 3 организаторов
СИЗы	120	12	1440	7 спикеров + 3 организатора + 2 запасных
<b>ВСЕГО</b>			<b>70710</b>	

Таким образом, получается, что онлайн-вариант конференции оказывается дешевле, но из-за того, что организация вынуждена арендовать площадку для проведения и оборудование, необходимость выплаты гонораров не исчезает и возникают небольшие расходы на питание и СИЗы, разница в сумме расходов оказывается относительно небольшой.

## Упражнение 3. Сборка программы мероприятия

Тип упражнения: индивидуальное/  
групповое в 1–5 группах, до 5 человек  
в группе.

Продолжительность: от 60 до 100 минут.

Оборудование/материалы: блоки фести-  
валя могут быть напечатаны как карточки  
или написаны на стикерах, для представ-  
ления результатов могут использоваться  
флипчарт или маркерная доска.

Это упражнение поможет понять, как организовать комплексное событие для широкой аудитории на специфическую тему, например финансовой грамотности.

Составьте программу комплексного мероприятия на примере однодневного фестиваля финансовой грамотности для семьи. Ниже перечислены отдельные мероприятия фестиваля с их кратким описанием. Для удобства продолжительность большинства мероприятий равна одному часу, кроме открытия (30 минут). Продолжительность некоторых секций вы можете выбрать сами. Число параллельных площадок вы выбираете сами. Началом фестиваля считаем 11:30.

Аудитория фестиваля сама выбирает, на какие мероприятия приходить. Она может находиться на площадке весь день или приходить на конкретное мероприятие. Можно кратко описать площадки, мероприятия, области экспертизы лекторов и спикеров. Нужно предусмотреть перерывы. Вы можете сократить программу, если считаете, что некоторые блоки лишние, но такое решение нужно аргументировать.

У упражнения нет правильного решения, но при его выполнении нужно обращать внимание на следующие параметры:

- логические связи между блоками фестиваля: есть ли мероприятия, которые должны следовать друг за другом;
- эмоциональный путь аудитории: не перегружена ли программа мероприятиями одного формата, не стоит ли подряд слишком много мероприятий теоретического характера или практического, есть ли специфически утренние и специфически вечерние мероприятия;

- эмоциональный путь отдельных категорий аудитории: обратите внимание, что мероприятия фестиваля рассчитаны на разные аудитории, в какое время они скорее придут и скорее уйдут, как долго задержатся, к каким мероприятиям «не для своей аудитории» они могут присоединиться;
- принцип разумной экономии ресурсов: очевидно, что невозможно поставить все блоки программы последовательно на одной площадке, как и невозможно выделить отдельную площадку под каждый блок. Выберите оптимальное количество параллельных площадок и оптимальную продолжительность блоков, для которых она не указана.

## Блоки фестиваля

- Детское пространство (пространство с аниматорами, настольными играми по финансовой грамотности; продолжительность мероприятия – на выбор).
- Индивидуальные консультации (консультируют юрист, психолог, банкир, экономист – из числа спикеров и лекторов других мероприятий; продолжительность мероприятия – на выбор).
- Монетизируй свой талант (семинар для студентов; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Как собрать ребенка в первый класс и не разориться (мастер-класс от родителей для родителей в формате «равный равному»; продолжительность – 1 час).

- Экскурсии по выставке (выставка по финансовой грамотности, содержание стендов в основном совпадает с содержанием мероприятий фестиваля; продолжительность мероприятия – на выбор).
- Страхование: трата денег или разумное вложение (лекция страхового агента; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Как выбрать и получить кредит, и нужен ли он вам (лекция банкира; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Принципы ведения семейного бюджета (семинар экономиста; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Безопасность платежей в Интернете (семинар юриста; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Культура потребления (семинар психолога; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Дискуссия «Примеры финансово грамотного поведения в художественной литературе» (в качестве спикеров участвуют лекторы и спикеры других мероприятий фестиваля + дополнительно приглашенные спикеры; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Открытие фестиваля (представление программы и спикеров; продолжительность мероприятия – 30 минут).



- Как мы получили налоговый вычет (мастер-класс в формате «равный равному»; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Как научить ребенка грамотному отношению к деньгам (лекция экономиста; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Многодетная семья – на что имеем право от государства (мастер-класс в формате «равный равному»; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Ярмарка финансовой грамотности для детей дошкольного возраста (интерактивное игровое мероприятие экономиста; продолжительность мероприятия – 1 час).
- Финансовая грамотность 60+: преимущества и ограничения (семинар для пенсионеров; продолжительность мероприятия – 1 час).

### Примерные этапы и время

10 минут	Описание упражнения
20–30 минут	Сборка программы
20–50 минут	Представление результатов (если работает больше одной группы)
10 минут	Подведение итогов

## Пример выполнения упражнения

Время	Площадка 1	Площадка 2	Площадка 3	Площадка 4	Площадка 5
	Зал вместимостью до 50 человек, театральная рассадка с возможностью перестановки	Зал вместимостью до 30 человек, театральная рассадка с возможностью перестановки	Зал или часть проходного холла вместимостью до 70 человек со свободной расстановкой	Зал вместимостью до 50 человек, театральная рассадка с возможностью перестановки и выделения отдельных подпространств для консультаций	Проходной холл, связанный с другими площадками, с площадью, достаточной для размещения 10–20 стендов, прохода посетителей и экскурсионных групп, не узкий коридор
11:30–12:00	Открытие фестиваля	–	–	–	–
12:00–13:00	Как научить ребенка грамотному отношению к деньгам	Ярмарка финансовой грамотности для детей дошкольного возраста	Детское пространство	Финансовая грамотность 60+: преимущества и ограничения	Экскурсии по выставке
13:00–13:10	Перерыв	Перерыв		Перерыв	
13:10–14:10	Как собрать ребенка в первый класс и не разориться	Многодетная семья – на что имеем право от государства		Индивидуальные консультации (с отдельным расписанием в зависимости от занятости консультантов на других мероприятиях)	
14:10–14:20	Перерыв	Перерыв			
14:20–15:20	Как выбрать и получить кредит, и нужен ли он вам	Страхование: трата денег или разумное вложение			
15:20–15:30	Перерыв	Перерыв			
15:30–16:30	Как мы получили налоговый вычет	Принципы ведения семейного бюджета			
16:30–16:40	Перерыв	Перерыв		Перерыв	

Время	Площадка 1	Площадка 2	Площадка 3	Площадка 4	Площадка 5
16:40–17:40	Безопасность платежей в Интернете	Монетизируй свой талант	Детское пространство	Культура потребления	Экскурсии по выставке
17:40–17:50	Перерыв	Перерыв		Перерыв	
17:50–18:50	Дискуссия «Примеры финансово грамотного поведения в художественной литературе»	–	–	–	–

## Упражнение 4. Таймлайн организации и проведения мероприятия

Тип упражнения: индивидуальное/  
групповое (1–5 групп до 5 человек).

Продолжительность: от 15 до 85 минут.

Оборудование/материалы: блоки  
процесса организации и проведения  
мероприятия могут быть напечатаны  
как карточки или написаны на стикерах,  
для представления результатов могут при-  
годиться флипчарт или маркерная доска.

Из предложенных блоков выстройте в хронологическом порядке процесс организации и проведения мероприятия. Не все возможные блоки включены в перечень. Обратите внимание, что блоки могут быть расположены не только последовательно, но и параллельно. Вы также можете обсудить, когда именно должны быть осуществлены те или иные процессы (не позже, чем за неделю до мероприятия, на следующий день после мероприятия и т. д.).

### Блоки процесса организации и проведения мероприятия

- выбор времени проведения;
- выбор спикеров для мероприятия;
- компенсация расходов участников на проезд;
- печать бейджей для участников, спикеров и организаторов;
- размещение постелиста в социальных сетях организатора;
- трансляция мероприятия в социальные сети;
- заключение договора с фотографом;
- выяснение пищевых предпочтений участников;

- анализ обратной связи участников;
- представление хештега;
- уборка помещения;
- заказ такси из аэропорта для иногородних участников;
- выбор подрядчика для оформления помещения;
- сбор информации о спикерах;
- приветственный кофе-брейк.

### Примерные этапы и время:

10 минут	Описание упражнения
15 минут	Сборка таймлайна
20–50 минут	Представление результатов (если работает больше одной группы)
10 минут	Подведение итогов



## Пример выполнения упражнения

Приведенный пример не является единственно правильным вариантом решения. Если ваш опыт свидетельствует об ином порядке, такое решение также будет правильным, но нужно объяснить последовательность.

На этапе подготовки:

- 1 Выбор времени проведения. Тема, время и место проведения — ключевые параметры мероприятия, и они должны быть определены как можно раньше. При этом что время может корректироваться в процессе подготовки, запланировать определенный день или дни нужно еще на первых этапах подготовки.
- 2 Сбор информации о спикерах. Коммуникация со спикерами — долгий процесс, его первая стадия — составление лонг-листа потенциальных спикеров. Для этого предварительно нужно собрать о них информацию, чтобы более точно выбрать тех, чьи компетенции подойдут лучше всего.

(Пункты 3–6 могут быть реализованы примерно в одно время, параллельно.)

- 3 Выяснение пищевых предпочтений участников. Хотя в некоммерческом секторе выяснение пищевых предпочтений все еще выглядит несколько экзотично, в ивент-индустрии это считается правилом хорошего тона. Выяснить это нужно заранее — не только для того, чтобы кейтеринговая служба или предприятие питания успели приготовить нужные блюда, но и для выяснения, могут ли они в принципе взяться за такую работу, особенно если предпочтения свя-

заны с религиозными убеждениями. Этот вопрос можно задать потенциальным участникам в анкете-приглашении.

- 4 Представление хештега. Первый пост в соцсетях о мероприятии сопровождается уникальным хештегом мероприятия.
- 5 Выбор подрядчика для оформления помещения. В разных случаях выбор может происходить по-разному. Например, заранее, если вы до сих пор не оформляли помещение для мероприятия, если у вас или у ваших партнеров нет зарекомендовавших себя подрядчиков, если помещение большое и/или требует сложного дизайнерского оформления. Либо накануне мероприятия, если подрядчика найти просто, а само помещение не нуждается в дополнительном художественном оформлении.
- 6 Заключение договора с фотографом. Как и в случае с подрядчиком для оформления помещения, ситуация может отличаться. Если фотограф вам хорошо знаком, вы с ним часто работали, наверное, можно заключить договор чуть ли не в день мероприятия. Если это ваш первый опыт, то стоит юридически обезопасить обе стороны заранее.
- 7 Печать бейджей для участников, спикеров и организаторов. Обычно список участников может меняться чуть ли не до открытия мероприятия (а в каких-то случаях и даже позже), поэтому допускается печатать бейджи непосредственно перед мероприятием. При этом макеты бейджей должны быть готовы заранее, и вы должны предусмотреть риски: успеет ли типография напечатать бейджи в нужный вам срок, успеете ли вы их забрать, что

вы сделаете при обнаружении брака. Возможно, стоит их напечатать хотя бы за день или два до мероприятия.

- 8 Заказ такси из аэропорта для иногородних участников – этот процесс можно отнести и к подготовительному этапу, и к этапу проведения. Если вы пользуетесь услугами транспортной компании, а не агрегатора такси, то, скорее всего, вам потребуется заранее подать список участников с их контактами и временем прибытия. Кроме того, некоторые участники могут прилетать заранее, хотя обычно не поощряется прилет раньше, чем за сутки до мероприятия.

На этапе проведения:

- 1 Заказ такси из аэропорта для иногородних участников – в случае использования агрегатора такси и для участников, прилетающих в день мероприятия.
- 2 Компенсация расходов участников на проезд. Этот пункт тоже может быть реализован на разных этапах. Некоторые организации компенсируют расходы во время регистрации участников.
- 3 Приветственный кофе-брейк. Он предваряет открытие мероприятия и обычно совпадает по времени с регистрацией участников.
- 4 Трансляция мероприятия в социальные сети. Проводится в течение всего мероприятия или во время, отведенное для отдельных тематических блоков.

5 Уборка помещения. Происходит сразу после завершения мероприятия, в отдельных случаях – на следующий день.

На постсобытийном этапе:

- 1 Размещение пострелиза в социальных сетях организатора. Происходит или сразу по завершении мероприятия, или на следующий день.
- 2 Компенсация расходов участников на проезд. Те организации, которые не компенсируют расходы на регистрации, делают это после получения обратных билетов или посадочных талонов.
- 3 Анализ обратной связи участников. Например, сейчас распространены онлайн-формы обратной связи. Их можно заполнить сразу по завершении мероприятия.







НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# Инструменты



# Марафест



## Метафора

Это симбиоз скорости, плотности и разнообразия.

## Термин

Этот формат впервые опробован коммуникационным агентством SETTERS в сентябре 2020 года, который стал вызовом для всей ивент-индустрии, многие экспериментировали с форматами. Именно это и подразумевает марафест: это не марафон и не фестиваль.

## Этапы

- 1 Формирование концепции взаимосвязанных событий и/или партнеров, готовых к коллаборации;
- 2 выбор географии проведения;
- 3 составление тайминга;
- 4 реализация;
- 5 постсобытийная работа.

## Цели

- Разнообразие форм и форматов деятельности НКО;
- внедрение креативных, нестандартных решений;
- комплексное достижение целевых показателей;
- повышение компетенций сотрудников и команды.

## Результаты

- Новые идеи, люди, партнерства, знания, коллаборации;
- бенчмаркинг, анализ лучших практик (кейсов);
- технологический скачок в проведении мероприятий;
- закрытие проектных обязательств;
- формирование новой повестки;
- формирование трендов;
- новые профессиональные связи внутри команды.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Кибербезопасность (следите за доступом к материалам и подключением множества устройств);
- отсутствие грамотного тайминга;
- отсутствие понятно описанной концепции марафеста в целом и отдельных событий в частности;

- потеря единой смысловой линии на протяжении всего события;
- несвоевременная обработка результатов и их публичное представление;
- отсутствие единого хештега для отслеживания информационного шлейфа события;
- не учтена разница во времени между часовыми поясами.

### Когда формат наиболее уместен

- Затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач;
- для реализации есть комплексные события, взаимосвязанные между собой;
- участники и команда заинтересованы в креативности и разнообразии событийности;
- информация, необходимая для принятия решения, не является секретной для участников, понятна и доступна.

### Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- активистские группы;
- грантодатели;
- благополучатели.

## Примеры форматов марафеста

- Посещение нескольких НКО с целью знакомства, найма сотрудников/волонтеров, передачи опыта;
- презентация лучших кейсов по конкретной тематике;
- всероссийский онлайн-марафон событий;
- онлайн-форсайт;
- кейс-чемпионат.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

«Креачелла» (Москва): <https://creachella.moscow>

«Марафест НКО»: <https://grany-center.org/note/marafestnko-cto-eto-bylo-1604909199>

## Баттл



### Метафора

В споре рождается истина.

### Термин

Баттл – это словесный поединок двух заранее подготовленных спикеров, суть которого состоит в том, чтобы показать многоаспектность проблемы/ситуации/вопроса, обеспечить его рассмотрение с разных сторон.

### Этапы

- 1 Выявление проблемы/кейса/темы, которая станет предметом обсуждения;
- 2 подбор спикеров, участников;
- 3 проведение, заслушивание сторон;
- 4 голосование;
- 5 выявление победителя (победитель определяется по числу сторонников его позиции путем открытого голосования);
- 6 постсобытийная работа.

## Цели

- Формирование альтернативных взглядов на проблему;
- разнообразие форм активностей на мероприятии;
- поиск вариантов решения проблемы в игровой и легкой форме;
- формирование дискуссионного поля и стимулирование активности вокруг проблемы.

## Результаты

- Альтернативные взгляды и решения;
- новые идеи;
- наброски направлений решения проблемы;
- азарт участников;
- повод задуматься о важных для РЦ и сектора НКО выборах и развилках;
- разнообразие аргументов в публичных полемиках по обозначенным проблемам.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Агрессивное поведение во время дискуссии спикеров;
- отсутствие четкой модерации и тайминга;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры дебатов;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

## Когда формат наиболее уместен

- Проблема, вокруг которой идет дискуссия, понятна и очевидна всем участникам;
- конкурентность разных точек зрения;
- требуется альтернативный взгляд;
- участники готовы «примерить» на себя непривычную роль;
- пары участников словесного поединка сформированы заранее, и им понятна та роль, которую они отстаивают в процессе баттла (даже если она им порой не близка);
- участники готовы к вопросам и репликам из зала и голосованию за наиболее аргументированную и приемлемую позицию;
- носители противоположных идей готовы делиться своими взглядами с аудиторией, которая затем проголосует за наиболее близкую ей точку зрения;
- информация, необходимая для принятия решения, не является секретной для участников, понятна и доступна им.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- донор;
- инициативные группы.

## Примеры форматов

- Баттл «Руководители известных ресурсных центров и НКО о развилках своей деятельности»;
- баттл по решению кейсов в сфере гражданского участия;
- кейс-баттлы по тематике деятельности НКО;
- молодежные дискуссионные клубы.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Сити-баттл. Кейс-чемпионат о городе: <https://vk.com/uralcitybattle>

Баттл-линейка на конференции «Новые решения в сервисах поддержки СОНКО»:  
[https://vk.com/wall-6204160\\_774](https://vk.com/wall-6204160_774)

Баттл социальных и бизнес-инноваторов: [https://vk.com/wall-6204160\\_1087](https://vk.com/wall-6204160_1087)

Кейс-баттл по организации событий в НКО: [https://vk.com/wall-6204160\\_2074](https://vk.com/wall-6204160_2074)

Гражданское after party. Рэп-баттл на ОГФ-2020:  
[https://www.youtube.com/watch?v=XR\\_dLE5rLjU](https://www.youtube.com/watch?v=XR_dLE5rLjU)

# Мастерская по визуализации данных



## Метафора

О сложном просто.

## Термин

Мастерская по визуализации данных – это очное 4-5-дневное мероприятие с конкурсом среди участников.

## Примерный порядок проведения

Представители НКО заранее заполняют анкету, в которой описывают свой опыт, проект и конкретный визуальный продукт, прототип которого они хотели бы получить на выходе. Дизайнеры, в свою очередь, присылают портфолио с примерами своих работ, форматами и технологиями, с которыми предпочитают работать (леттеринг, сайт, логотипы и т.д.). Организаторы отбирают равное число сотрудников НКО и визуализаторов (14–16 участников). Итоги конкурса публикуются в открытом доступе.

Также к участию в мастерской привлекаются продюсеры – профессионалы в коммуникациях и разработке стратегий продвижения информационных кампаний, креативные и арт-директора рекламных агентств, копирайтеры, редакторы медиапорталов, имеющие значительный опыт в производстве визуальных продуктов, а также в их продвижении (3-4 человека).

## Этапы

- 1 Отбор участников мастерской и приглашение продюсеров к сотрудничеству;
- 2 обсуждение с продюсерами и отбор тем для теоретического блока мастерской;
- 3 формирование программы, в том числе обучающих лекций от продюсеров и приглашенных спикеров;
- 4 формирование команд;
- 5 проведение мастерской;
- 6 отбор членов жюри, защита проектов;
- 7 реализация проекта победителя.

## Цели

- Вдохновение и новые идеи для проектов;
- возможность увидеть свои проекты под новым углом зрения;
- повышение компетенций активистов;
- вовлечение коммерческих и креативных специалистов в социальные проекты;
- формирование сообщества профессионалов вокруг вашей организации;

- возможность донести свои идеи до широкой аудитории через использование визуального языка;
- изменение представления о возможностях в области коммуникаций для некоммерческого сектора.

## Результаты

- Складываются новые партнерства, участники и после завершения мастерской продолжают работать над своими проектами, многие начинают сотрудничать и по другим направлениям;
- в некоммерческом секторе становится больше высококачественных визуальных продуктов, которые с большей вероятностью дойдут до благополучателей и доноров;
- создание коммуникационного перекрестка между представителями НКО, инициативными группами и представителями креативной индустрии;
- высокая динамика мастерской за счет переключения форматов работы (коллективная, групповая, индивидуальная, лекционная).

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Достаточные кадровые и финансовые ресурсы. Кадровые: куратор мастерской (отвечает за все этапы проведения события – от отбора участников до вручения главного приза), координатор проекта (занимается документацией, логистикой, коммуникацией с участниками по организационным вопросам и т.д.),

специалист по информационному сопровождению. Финансовые: оплата проезда и проживания участников, кофе-брейки, полиграфия (печать бейджей, сертификатов об участии, дипломов победителей), призовой фонд для команды-победительницы;

- команды должны быть сформированы в большей степени на основе реальных компетенций художников и в меньшей – на основе личных симпатий;
- потребности НКО услышаны и не подавлены чрезмерным креативом;
- четкое распределение ролей: активист отвечает за постановку задачи, сбор данных и содержательную часть проекта; художник продумывает визуальную часть; продюсер помогает команде с коммуникационной стратегией и тактикой проекта.

## Когда формат наиболее уместен

- Нужен новый, продуктивный формат совместной работы для специалистов из разных сфер;
- требуется объединение усилий представителей творческой сферы и НКО для реализации совместных проектов.
- хочется создать антирутинную атмосферу и посмотреть на свой проект с новой, порой неожиданной стороны;
- нужно преодолеть привычные представления о коммуникациях в секторе, сделать их смелее и амбициознее;
- нужен новый визуальный продукт для успешных переговоров со спонсорами и партнерами;
- нужно сделать сопричастными к социальным проблемам дизайнеров и иллюстраторов, глубже погрузить их в проблемы сектора.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- грантодатели;
- дизайнеры;
- креативные и маркетинговые агентства;
- СМИ;
- инициативные группы.

## Примеры форматов

- Региональная или всероссийская мастерская: к участию приглашаются проекты любой тематики, если они находятся на интересующей вас территории;
- тематическая мастерская, например, экология или зоозащита;
- мастерская для определенного типа организаций или стоящих перед ними задач, например, сделать мастерскую по визуализации результатов фандрайзинговых кампаний.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

«ВсёЯсноКама»: <https://vk.com/allclearkama>,  
<https://www.facebook.com/events/342019349688506>

## НКО-коллоквиум



### Метафора

Каждый человек в любой момент времени должен знать, чем он занимается.

### Термин

НКО-коллоквиум – экспертно-аналитический и методический формат поддержки практического применения полученных ранее знаний и навыков. Чаще всего применяется в качестве поддерживающего события после масштабного обучения.

### Этапы

- 1 Формирование перечня тем;
- 2 отбор экспертов;
- 3 составление сквозного графика;
- 4 выбор формата: онлайн/офлайн;
- 5 реализация;
- 6 сбор обратной связи;
- 7 постсобытийная работа.

## Цели

- Проведение тренингов и мероприятий по формированию тематических сообществ специалистов СО НКО в регионах;
- повышение компетенций активистов и сотрудников СО НКО;
- поддержка участников в тематическом поле.

## Результаты

- Поддержка практических шагов участников обучения по применению полученных знаний и навыков на местах;
- проработка конкретных кейсов и узких тем;
- консультации по принципу «равный – равному».

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Низкая квалификация спикеров и отсутствие практикоориентированности;
- отсутствие четкой модерации и тайминга;
- перегруженность участников обучающими событиями, учет параллельных мероприятий;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры общения;
- эмоциональное сопротивление участников;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

## Когда формат наиболее уместен

- В ситуации, когда центральная тематика обучения слишком обширная;
- создано сообщество специалистов и необходимы поддерживающие встречи для участников;
- для продвижения тематики центрального обучения на местах;
- для формирования и «клубления» сообщества специалистов.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- грантодатели;
- инициативные группы.

## Примеры форматов

- Региональный или всероссийский коллоквиум;
- тематический коллоквиум;
- коллоквиум для специалистов определенных компетенций (например, для бухгалтеров НКО);
- открытый коллоквиум для всех желающих;
- закрытый коллоквиум только для выпускников центрального обучения.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

НКО-коллоквиум «Спасать / не спасать умирающее партнерство»:

[https://vk.com/wall-6204160\\_2125](https://vk.com/wall-6204160_2125)

НКО-коллоквиум «Стратегия НКО в сложные времена»:

[https://vk.com/wall-6204160\\_2134](https://vk.com/wall-6204160_2134)

Антикризисный branч «Новые идеи для продвижения общественных событий»:

[https://vk.com/wall-6204160\\_1431](https://vk.com/wall-6204160_1431)



# Литературный салон



## Метафора

«Парадокс чтения: оно уводит нас от реальности, чтобы наполнить реальность смыслом». Даниэль Пеннак.

## Термин

Литературный салон – краткие презентации самых примечательных сюжетов от экспертов и участников, а также совместное обсуждение прочитанного в рамках встречи. Например, сюжетов русской классической литературы в качестве поучительных кейсов по заданной тематике.

## Этапы

- 1 Определение тематики салона;
- 2 отбор экспертов/спикеров;
- 3 подбор литературных произведений;
- 4 выбор формата: онлайн/офлайн;
- 5 проведение;

6 сбор обратной связи;

7 постсобытийная работа.

## Цели

- Разнообразие форм и форматов деятельности НКО;
- внедрение креативных, нестандартных решений;
- комплексное достижение целевых показателей;
- повышение компетенций сотрудников и команды;
- расширение кругозора.

## Результаты

- Новые идеи, люди, партнерства, знания, коллаборации;
- анализ текущих вопросов и проблем через литературную призму;
- закрытие проектных обязательств;
- формирование кейсов;
- формирование трендов.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Дублирование литературных произведений;
- аудитория не знакома с представленной литературой;
- труднодоступный язык и отсутствие аналогии с реальной жизнью.

## Когда формат наиболее уместен

- Требуется нестандартный формат мероприятия;
- участники и команда заинтересованы в креативности и разнообразии событийности;
- необходимо обращение к понятным и знакомым образам и примерам для разбора той или иной проблемы.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- грантодатели;
- инициативные группы.

## Примеры форматов

- Региональный или всероссийский литературный салон;
- тематический салон;
- салон для специалистов определенных компетенций (например, для бухгалтеров);
- открытый салон для всех желающих;
- закрытый салон.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Городской гражданский салон «Город обыкновенных чудес» (20.08.2013).

Салон «Длинные» деньги в мировой литературе»: <https://vk.com/event194498873>  
<https://vk.com/innovationsinliterature>

Салон «Безудержные подвижники прогресса и мракобесы в русской классической литературе: главные сюжетные противостояния»: <https://vk.com/@innovationsinliterature-podvizhniki-progressa-v-russkoi-literature-poema-bez-qeroya>

# Антикризисный бранч



## Метафора

Любая точка выбора – это кризис.

## Термин

Антикризисный бранч – партнерское мероприятие с кофе, чаем и легкими закусками, которое стартует в 12:00. Эти атрибуты приветствуются и в онлайн-формате. Во время бранча принято обсуждать кризисные ситуации, спровоцированные как внешними, так и внутренними факторами, и пути выхода из них.

## Этапы

- 1 Определение тематики;
- 2 подбор спикеров;
- 3 составление тайминга и сетки событий;
- 4 определение формата: онлайн/офлайн;
- 5 реализация;

6 сбор обратной связи;

7 постсобытийная работа.

## Цели

- Фиксация кризисной ситуации;
- варианты выхода и поиск решений;
- диагностика проблемы и ранжирование рисков ситуации в конкретной сфере кризиса.

## Результаты

- Увеличение потенциала организации;
- совместный поиск решений общих проблем и снижения рисков;
- анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее чувствительных и рискованных сферах;
- выявление и сокращение процессов, людей, тем и т.п., на которых тратятся излишние время, деньги и репутация;
- обсуждение услуг, выведение услуг с рынка, изменение номенклатуры;
- вывод услуг и процессов на аутсорсинг;
- увеличение скорости реагирования на риски;
- развитие профессиональной мобильности;
- формирование новых профессиональных связей внутри команды и с другими командами.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Инертность участников и их неготовность к переменам;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- рекомендации носят общий характер, а не антикризисный;
- предмет бранча не является антикризисной повесткой;
- эмоциональное сопротивление участников;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

## Когда формат наиболее уместен

- Зафиксированы внутренние риски, которые связаны с действиями работников, а также с личностными качествами руководителя; внешние риски – новые вызовы и другие негативные воздействия извне; смешанные риски – частично вызваны теми и другими причинами;
- требуется быстрая реакция на возникшие изменения, а одному найти выход сложно;
- проблема является общей для многих участников.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;

- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- грантодатели;
- инициативные группы.

## Примеры форматов

- Региональный или всероссийский бранч;
- тематический бранч;
- бранч для специалистов определенных компетенций (например, для бухгалтеров);
- открытый бранч для всех желающих.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Антикризисный бранч Центра ГРАНИ «Будущее общественных событий в условиях карантина и кризиса и после возвращения к «мирной» жизни»:

[https://vk.com/wall-6204160\\_1325](https://vk.com/wall-6204160_1325)

Антикризисный бранч Центра ГРАНИ «Кооперации некоммерческих организаций, инициатив и активных горожан для помощи людям в сложной жизненной ситуации»: [https://vk.com/wall-6204160\\_1336](https://vk.com/wall-6204160_1336)

Антикризисный бранч Центра ГРАНИ «Удаленные команды и инструменты совместной работы»: [https://vk.com/wall-6204160\\_1372](https://vk.com/wall-6204160_1372)

Антикризисный бранч Центра ГРАНИ «Информационная безопасность НКО во время удаленной работы»: [https://vk.com/wall-6204160\\_1389](https://vk.com/wall-6204160_1389)

Антикризисный бранч Центра ГРАНИ «Новые идеи для продвижения общественных событий»: [https://vk.com/wall-6204160\\_1425](https://vk.com/wall-6204160_1425)



# «Онлайн-летучка» руководителей НКО и ресурсных центров



## Метафора

«Если я вижу дальше, то это потому, что я стою на плечах гигантов».  
Исаак Ньютон.

## Термин

«Онлайн-летучка» руководителей некоммерческих организаций и ресурсных центров — регулярные онлайн-совещания по текущим вопросам деятельности, возникшим изменениям для совместной выработки решений и вариантов действий.

## Этапы

- 1 Определение тематики;
- 2 подбор спикеров;
- 3 составление тайминга и сетки событий;
- 4 определение формата: онлайн/офлайн;
- 5 реализация;

6 сбор обратной связи;

7 постсобытийная работа.

## Цели

- Разработка тактики действий: индивидуально, организационно и в секторе в целом;
- планирование изменений: что сделать, чтобы стало лучше;
- формирование альтернатив: поиск новых проектных и организационных моделей;
- продвижение своих ценностей;
- выстраивание продуктивных партнерств;
- оперативное информирование о текущих изменениях.

## Результаты

- Фиксация изменений;
- обмен идеями;
- наброски тактик и стратегий развития, неформальные отчеты о проделанной работе и обсуждение планов на ближайшее будущее;
- календарный график определенных действий, с указанием ответственных лиц;
- анализ текущей ситуации (тенденций, позитивных, негативных сторон, барьеров и возможностей их преодоления);

- анализ лучших практик (кейсов);
- новые профессиональные связи внутри сектора;
- антикризисные планы поддержки НКО на местном и государственном уровнях;
- обмен планами и запросами: работа с обязательствами;
- общий мозговой штурм единомышленников;
- поиск вариантов взаимодействия друг с другом, чтобы сделать работу участников максимально эффективной.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Кибербезопасность (следите за доступом к материалам и подключением множества устройств);
- устаревшая повестка;
- барьер на саморекламу;
- низкая культура солидарности и согласованных действий;
- разное понимание желаемых результатов – отсутствие четких целей или их несогласованность;
- отсутствие процедуры утверждения результатов;
- провал обсуждения из-за отсутствия культуры совещаний;
- участники не подготовлены, вне контекста;
- эмоциональное сопротивление участников;
- иерархические барьеры в высказывании своего мнения.

## Когда формат наиболее уместен

- Формат не должен быть слишком частым, но у него должна быть периодичность (например, раз в две недели или раз в месяц);
- затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач;
- для выработки решения и анализа ситуации необходимо консолидированное мнение и/или опыт разных регионов;
- участники заинтересованы в создании общего решения, нет скрытых деструктивных мотивов, явных конфликтов и есть взаимное доверие;
- информация, необходимая для принятия решения, не является секретной для участников, понятна и доступна им.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- грантодатель.

## Примеры форматов

- Проблемные совещания – это совещания, которые собираются для решения отдельной (внезапно случившейся) проблемы или как реакция на изменения;

- методические совещания – это облегченный формат обучения;
- консультационные совещания – это возможность уточнить и обсудить конкретный кейс с приглашенным спикером;
- стратегические проектные совещания;
- дискуссионные совещания.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Антикризисные «летучки» Центра ГРАНИ:

- Встреча в Zoom о продвижении ценностей некоммерческого сектора, помощи местным НКО и конечным благополучателям: [https://vk.com/wall-6204160\\_1313](https://vk.com/wall-6204160_1313)
- Встреча в Zoom о «провисании» системы поддержки НКО в регионах и совместных рекомендациях по этому поводу для региональных органов власти: [https://vk.com/wall-6204160\\_1345](https://vk.com/wall-6204160_1345)
- Встреча в Zoom об итогах прошлого года, общем векторе развития сектора следующего года, об изменениях в поддержке СО НКО во время пандемии, организации работы удаленных сотрудников и т.д.: [https://vk.com/wall-6204160\\_1885](https://vk.com/wall-6204160_1885)
- Встреча в Zoom о консеквенции просветительства для НКО: [https://vk.com/wall-6204160\\_2099](https://vk.com/wall-6204160_2099)

# Онлайн-фестиваль



## Метафора

«Шоу должно продолжаться». Ф. Меркьюри.

## Термин

Онлайн-фестиваль – массовое празднество, показ, обсуждение образовательного, развлекательного, досугового контента.

## Этапы

- 1 Принятие решения о проведении фестиваля именно в онлайн-формате;
- 2 формирование идеи и концепта фестиваля;
- 3 определение спикеров;
- 4 формирование интеграций и активностей для удержания фокуса внимания участников, создание дублирующих офлайн-активностей (опционально);
- 5 выбор площадки для проведения;
- 6 выбор временной шкалы с учетом разницы часовых поясов;

- 7 выбор технического подрядчика и отлаживание трансляции, публикации, видеопродакшена, синхронного перевода, сурдоперевода и т.д.;
- 8 информационная поддержка и PR;
- 9 реализация;
- 10 сбор обратной связи;
- 11 постсобытийная работа.

## Цели

- Разработка стратегии деятельности: индивидуально и в целом в секторе;
- планирование изменений: что сделать, чтобы стало лучше;
- формирование альтернатив: новые проектные и организационные модели;
- продвижение своих ценностей;
- коллаборация;
- оперативное информирование о текущих изменениях.

## Результаты

- Сохранение имиджа фестиваля (в случае его ежегодного проведения в офлайн-формате ранее);

- расширение аудитории фестиваля;
- масштабирование проекта;
- рост профессиональных компетенций сотрудников команды;
- расширение технических возможностей организации;
- геймификация формата;
- рост охватов проекта и деятельности организации в целом;
- оцифровка материалов фестиваля и последующий доступ к ним.

### Какие проблемы формата стоит обойти

- Кибербезопасность (следите за доступом к материалам и подключением множества устройств);
- монотонность события (необходима динамика в активностях, разнообразие и геймификация);
- потеря аудитории (часть участников может не посетить событие из-за формата или не быть глубоко погруженной в его тематику);
- технические провалы (необходима грамотная организация работы службы поддержки; кроме того, необходимо максимально изучить возможности программы или платформы для проведения фестиваля).

### Когда формат наиболее уместен

- Есть задача поднять важную тему, вовлечь в актуальную повестку даже тех, кто по разным причинам не смог посетить мероприятие;

- нужно сохранить периодичность проведения фестиваля;
- организаторы готовы к разнообразию форматов проведения событий;
- есть задача выхода на новые рынки или создания нового продукта;
- затраты ресурсов на сессию оправданы важностью решаемых задач;
- участники заинтересованы в создании общего решения, нет скрытых деструктивных мотивов, явных конфликтов и есть взаимное доверие;
- информация, необходимая для принятия решения, не является секретной для участников, понятна и доступна.

### **Потенциальные заказчики или аудитория**

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- грантодатель.

### **Примеры форматов**

- Благотворительные фестивали;
- онлайн-концерты;
- фандрайзинговые мероприятия;
- онлайн – деловые игры и квесты.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Летний городской общественный фестиваль разговоров и практик «Мосты-2020»:

<https://vk.com/mostypermfest>



# Гибридная конференция



## Метафора

«Думайте об участниках события как об инвесторах в ваше мероприятие. Если менее 65% из них готовы к тому, чтобы вкладываться в ваше мероприятие в будущем, тогда у вас серьезные проблемы». Донна Кастнер.

## Термин

Гибридная конференция — присутствие очных участников более чем в одном физическом месте плюс виртуальные участники онлайн (Дж. Б. Миллер).

## Этапы

- 1 Принятие решения о проведении события в гибридном формате;
- 2 формирование идеи и концепта;
- 3 определение спикеров;
- 4 выбор временной шкалы с учетом разницы часовых поясов;
- 5 формирование интеграций и активностей для удержания фокуса внимания участников (разработка специальных сессий для «встреч» участников, а также параллельного контента с использованием геймификации и других инструментов);

- 6 выбор площадки (виртуальной и фактической) для проведения конференции;
- 7 выбор технического подрядчика и отлаживание трансляции, публикации, видеопродакшена, синхронного перевода, сурдоперевода и т.д.;
- 8 информационная поддержка и PR;
- 9 реализация;
- 10 сбор обратной связи;
- 11 постсобытийная работа.

## Цели

- Создать единое пространство события как для очных участников, так и для дистанционных;
- создать схожий контент для обеих групп, но добавить уникальности опыта на событии для каждой;
- активация взаимодействия между двумя типами аудитории.

## Результаты

- Расширение аудитории;
- масштабирование проекта;

- рост профессиональных компетенций сотрудников команды;
- расширение технических возможностей организации;
- геймификация публичных мероприятий организации;
- рост охватов проекта и деятельности организации в целом;
- оцифровка материалов и последующий доступ к ним.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Кибербезопасность (следите за доступом к материалам и подключением множества устройств);
- неготовность спикеров к онлайн-выступлениям (проработка опыта работы на видеокамеру);
- отсутствие интерактивности (простое размещение контента в онлайн-среде не является гибридным событием);
- смещение фокуса только на офлайн-аудиторию (например, не забывайте о рассылке промопродукции онлайн-участникам или о призах за их активное участие);
- высокая стоимость;
- монотонность события (необходима динамика в активностях и разнообразие геймификации);
- потеря аудитории (часть участников может не посетить событие из-за формата или не быть глубоко погруженной в него);
- технические провалы (необходимы грамотная организация работы службы поддержки и изучение всех технических возможностей цифровой платформы конференции).

## Когда формат наиболее уместен

- Гибридный формат стоит рассматривать не как антикризисную меру, а как естественную эволюцию мероприятий: их главная цель – привлечение аудитории и ответ на ее изменившиеся запросы;
- есть задача поднять важную тему, вовлечь в актуальную повестку даже тех, кто не смог посетить мероприятие;
- когда отдача от проведения выше, чем затраты;
- разнообразие форматов проведения событий;
- есть задача выхода на новые рынки или создания нового продукта;
- есть потребность привлечь как можно больше удаленных участников, сделав онлайн-доступ более функциональным и обеспечив их необходимым клиентским обслуживанием.

## Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- муниципалитет;
- государство;
- грантодатель.

## Примеры форматов, которые могут быть проведены в гибридном виде

- Презентация новой услуги или продукта;
- конференция;
- фестиваль;
- обучающие форматы;
- вручение премии;
- корпоративные события.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Ежегодная конференция Министерства экономического развития РФ о межсекторном взаимодействии: [https://vk.com/wall-6204160\\_2023](https://vk.com/wall-6204160_2023)

ОГФ-2020: [https://vk.com/wall-6204160\\_1847](https://vk.com/wall-6204160_1847)

Школы мастеров-фасилитаторов развития стратегических союзов и партнерств, коммуникаций и усиления воздействия: [https://vk.com/wall-6204160\\_2030](https://vk.com/wall-6204160_2030)

# Распределенная гибридная школа для СО НКО



## Метафора

«Мудрость – это сочетание знания и чувств». И. А. Ефремов.

## Термин

Распределенная гибридная школа для СОНКО – обучающий формат для представителей СОНКО, реализуемый в онлайн-формате (N – количество дней), и финальное офлайн-обучение с временным разрывом.

## Этапы

- 1 принятие решения о проведении события в таком формате;
- 2 формирование идеи и концепта;
- 3 определение спикеров;
- 4 выбор временной шкалы с учетом разницы часовых поясов;
- 5 формирование интеграций и активностей для удержания фокуса внимания участников (разработка специальных сессий для «встреч» участников, а также параллельного контента с использованием геймификации и других инструментов);
- 6 выбор площадки (виртуальной и фактической) для проведения;

- 7 выбор технического подрядчика и отлаживание трансляции, публикации, видеопродакшена, синхронного перевода, сурдоперевода и т.д.;
- 8 информационная поддержка и PR;
- 9 реализация;
- 10 сбор обратной связи;
- 11 постсобытийная работа;
- 12 поддержание связи с участниками, удержание их в фокусе тематики школы через поддерживающие инструменты;
- 13 реализация офлайн-обучения;
- 14 сбор обратной связи;
- 15 постсобытийная работа.

## **Цели**

- Выстраивание практической работы, растянутой во времени;
- повышение интереса к деятельности организации (включение режима «ожидание» у участников);

- разнообразие форм и форматов деятельности НКО;
- внедрение креативных, нестандартных решений;
- комплексное достижение целевых показателей;
- повышение компетенций сотрудников и команды.

## Результаты

- Расширение аудитории (на онлайн-части) и более «клубный» формат в офлайне;
- новые идеи, люди, партнерства, знания, коллаборации;
- технологический скачок в проведении мероприятий;
- оптимизация личного времени сотрудников и участников на проезд до места проведения;
- закрытие проектных обязательств;
- формирование новой повестки;
- формирование трендов;
- новые профессиональные связи внутри команды и между другими командами.

## Какие проблемы формата стоит обойти

- Кибербезопасность (следите за доступом к материалам и подключением множества устройств);
- потеря части участников от старта до финального обучения;

- отсутствие грамотного тайминга;
- потеря единой смысловой линии на протяжении всего события;
- неверные трактовка и усвоение материала из-за онлайн-формата;
- несвоевременные обработка результатов и их публичное представление;
- не учтена разница во времени между часовыми поясами.

### Когда формат наиболее уместен

- Необходимо развести по времени и формату проведения блоки внутри школы;
- для реализации школы есть смысловые комплексные события, взаимосвязанные между собой;
- участники и команда заинтересованы в креативности и разнообразии событийности.

### Потенциальные заказчики или аудитория

- НКО и сети;
- бизнес;
- сообщества;
- активистские группы;
- грантодатели;
- благополучатели.

## Примеры форматов

- Обучающие летние школы;
- всероссийский онлайн-марафон событий;
- форсайт-сессии;
- кейс-чемпионат.

## Примеры из практики Центра ГРАНИ (или любые другие успешные практики)

Двухдневная летняя школа «Можно ли улучшать некоммерческую организацию, если все устали от кризиса. Школа стойкости»: [https://vk.com/wall-6204160\\_1535](https://vk.com/wall-6204160_1535)

Двухдневная школа фасилитации стратегических союзов и коопераций:  
[https://vk.com/wall-6204160\\_2019](https://vk.com/wall-6204160_2019)



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
**ФОНДА  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**

Подготовлено в рамках проекта «НКО-активность: ключи к новому»  
с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие  
гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов