

# **ОБЩЕСТВЕННАЯ СЛУЖБА КОМПЛЕКСНОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНИЦИАТИВНЫХ ГРУПП ГОРОДСКИХ АКТИВИСТОВ: ОПЫТ РАБОТЫ**

*Методические рекомендации для НКО и ресурсных центров*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

В 2010-2011 годах все более заметными в общественной жизни страны становятся городские тематические активистские группы и новые гражданские практики. Основной причиной для начала активной и публичной деятельности инициативных групп горожан становятся «залежи» острейших местных проблем, необходимость самореализации человека как творца качества своей жизни, получение реального результата «здесь и сейчас».

В своем исследовании разнообразных форм активности и городских практик Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ) выявил более 30 разнообразных направлений инновационной деятельности активистов: новое добровольчество, уличные практики, родительский активизм, новая продуктивная зоозащита, «зелёный образ жизни», коммуникативные практики, локальное благоустройство, городские праздники, киноклубы и прочее.

Инициативные группы горожан не только готовы участвовать в настройке конкретных сфер жизни, но всё более заметным становится их потенциал к участию в сбалансированных социальных партнерствах: друг с другом, с органами местного самоуправления, институтами гражданского общества, иными заинтересованными сторонами.

Однако очевидной остается неравновесность сил инициативных групп и различных субъектов, с которыми активисты пытаются выстраивать партнерства. Это обусловлено рядом причин.

Во-первых, как правило, новые активисты и инициативные группы не имеют опыта продуктивного общественного взаимодействия с разными субъектами и заинтересованными сторонами. Например, выступая против негативной практики, будь то неравномерное качество услуг в дошкольных учреждениях или недостаточное информирование заинтересованных групп о социальном процессе, выливающееся в острый городской конфликт, группы испытывают сложности при настройке диалога со сторонами конфликта: чиновниками, депутатами, контролирующими органами, бизнесом и т.д. Они не готовы предложить новые решения назревших проблем в силу недостаточных знаний как об иных игроках, так и о

правилах регулирования ситуации. Они не всегда четко понимают, с кем именно нужно вести переговоры, и поэтому мы имеем такое количество коллективных писем по частным вопросам, адресованных в самые высокие уровни власти вплоть до первого лица государства. Новые городские активисты плохо владеют административным языком, поэтому не всегда готовы сесть за стол переговоров с лицами, принимающими решения, без «переводчика», а также не готовы оценить качество того или иного официального документа: он нуждается в адаптации на понятный потребителю язык. Таким образом, публичные коммуникативные навыки инициативных групп слабы, а представления о возможных сторонниках, оппонентах, экспертах, а иногда, собственно, о предмете обсуждения - хаотичны.

Во-вторых, сами активистские группы как социальные партнеры очень слабы. В исследованиях эксперты Центра постоянно наталкивались на «высокую смертность» инициатив на ранних этапах развития – тогда, когда активисты сталкивались с первыми трудностями. Один из серьезных факторов риска замкнутости и быстрого сворачивания инициативы - отсутствие у активистов специальных знаний об организационной, коммуникационной и даже бюджетной составляющей реализации идеи. Новым городским активистам не на что опереться: нет публичных

ресурсов, где был бы представлен аналогичный успешный опыт. Кроме того, собираясь заниматься новым гражданским творчеством, активисты даже не понимают, какие затраты они понесут. Поэтому высокая смертность инициатив на первых этапах также обусловлена неготовностью решать разные проблемы, связанные с реализацией идей.

Налицо разрыв между новыми городскими активистами и имеющимися традиционными НКО. Опытные ресурсные организации имеют смутное представление о поддержке новых городских инициатив, предпочитая партнерства с известными устойчивыми группами и организациями. В экспертных интервью представители НКО отмечают, что, несмотря на желание сотрудничать и поддерживать многообразие городских практик на уровне «корней травы», отсутствуют механизмы выявления продуктивных городских инициатив, пакет предложений вариантов поддержки, методики обучения и технологии усиления «новых активистов».

Важным фактором высокой смертности инициатив является также замкнутость деятельности: отсутствие «мостов» с потенциальными партнерами, местным сообществом, лицами, принимающими решения. Одним из факторов, обуславливающих замкнутость

новых инициатив, является высокая тревожность активистов. По данным экспертных интервью, они не желают, чтобы за счет их идей продвигались политические партии и организации с негативной, с их точки зрения, репутацией.

Новые инициативы испытывают затруднения с привлечением к деятельности горожан. Существует языковой барьер, не позволяющий горожанам включиться в городские гражданские практики в силу того, что им непонятны термины, которые используют НКО и активистские группы. В докладе исследовательской группы ЦИРКОН «Власть и общество в России: развитие взаимодействия и повышение эффективности гражданского участия» (2010 год) отмечается, что одна из основных проблем развития гражданского общества – это недоверие граждан социальным активистам, а также – низкая гражданская культура в целом, в частности, низкая культура коллективного действия. Люди не понимают, а чем собственно занимаются общественники, как это соотносится с жизнью обыкновенного горожанина, как за незнакомыми словами: волонтер, грант, гражданское участие, группа взаимопомощи – увидеть понимаемую и принимаемую полезность.

Наличие всех перечисленных барьеров: нелояльность среды, отсутствие каналов коммуникации, необходимых компетенций, партнеров, сторонников – делает продуктивный активизм неустойчивой, а в некоторых случаях - маргинальной городской практикой. Таким образом, местное сообщество теряет массу возможностей построения новых эффективных социальных партнерств.

## **ОБЩЕСТВЕННАЯ СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ ИНИЦИАТИВНЫХ ГРУПП: МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ.**

### **Что это такое?**

Общественная служба поддержки городских инициатив – это комплексная платформа для формирования, поддержки и продвижения новых продуктивных городских инициатив, налаживания «мостов» между разными участниками процесса - активными горожанами, НКО, властью, местными сообществами, СМИ – действующая под брендом **«Центр продюсирования городских инициатив»**.

Целью работы Общественной службы является содействие развитию конкретных активистских инициатив и городских

социальных партнерств, направленных на решение проблем местных сообществ.

Что делает Центр продюсирования городских инициатив?

- Мы преодолеваем «высокую смертность» городских инициатив за счёт развития их компетенций.
- Мы включаем активистские инициативы в ответственное соуправление городом.

В основе механизма работы Общественной службы лежит метод **продюсирования общественной инициативы**. Продюсирование не ограничивается юридическим, экономическим или PR-консультированием. На первом этапе, это комплексная всесторонняя поддержка идеи, помощь в постановке и формулировании цели и задач, выборе соответствующих методов деятельности с учетом ресурсов инициативы, в том числе анализ и использование в дальнейшем психологической характеристики ее лидеров и участников. На следующих этапах продюсеры усиливают инициативу собственными ресурсами, связями, экспертными возможностями, в том числе могут представить новых активистов лицам, принимающим решения, содействовать встречам с иными, важными для целей реализации инициативы, профессионалами, лидерами мнений, обеспечить необходимыми

экспертными аргументами, сориентировать в возможных источниках финансирования.

Основная сложность метода заключается в индивидуальном подходе к развитию каждой инициативы. Выбор варианта поддержки, а также составление «дорожной карты» для развития инициативы зависит от внутренних факторов инициативной группы: целей активности, задач, мощности, ресурсов, методов работы. Здесь также влияют и внешние факторы: наличие соответствующих муниципальных и региональных программ, проектов НКО и других негосударственных организаций, которые могут усиливать возможности группы.

Что НЕ делает Центр продюсирования городских инициатив?

- Мы не стимулируем людей к активности. Мы работаем с инициативными, активными и мотивированными горожанами.

### **Как это работает?**

**ШАГ 1.** Каждая инициатива, нуждающаяся в поддержке Общественной службы, подает соответствующую заявку (форма её размещена на тематической странице Интернет-сайта



организации). Здесь активисты должны описать проблему, на решение которой направлена их деятельность, задачи деятельности, методы работы, а также собственные информационные, технические, ресурсные, экспертные дефициты, которые они желают восполнить при поддержке экспертов Центра продюсирования.

Какие тематические группы городских активистов могут обратиться в Службу поддержки городских инициатив?

- защита «общественных территорий» (борьба с уплотнительной застройкой, с перепрофилированием рекреационных зон и пр.);
- защита интересов социальных групп, имеющих потребность в учете своих специфических особенностей (женщины в кризисной ситуации, дети, инвалиды, ЛГБТ, ВИЧ-инфицированные, члены нетрадиционных конфессий и пр.);
- социальная и гуманитарная нефинансовая помощь уязвимым группам (адресная помощь сиротам, больным, старикам, бездомным, больничная клоунада, работа по социализации меньшинств, маргинальных групп и т.д.);
- сбор средств на помощь больным, детям-сиротам, детям с серьезными заболеваниями и пр.;

- сопротивление «реструктуризации и оптимизации» бюджетных учреждений (школ, больниц, интернатов и пр.) и борьба за этические профессиональные стандарты;
- активность перед лицом стихийных бедствий (пожары, наводнения и пр.);
- поиск пропавших людей;
- «зелёные движения» (группы, продвигающие экологичный образ жизни) и защита животных (бездомных, диких, исчезающих видов и пр.);
- краеведческие группы и градозащита;
- создание инфраструктурных Интернет-платформ;
- движения автомобилистов (борьба с «мигалками», с шумом, с плохими дорогами и пр.);
- движения активных родителей, отстаивающих интересы семьи и детей;
- борьба с невыполнением государством ранее взятых на себя социальных обязательств и за предоставление качественных услуг государственных сервисов;
- движения за соблюдение конституционных норм;
- досуговые и субкультурные практики, содержащие элементы освоения и настройки городской среды в интересах своих групп.

**ШАГ 2.** Заявка рассматривается Экспертным советом службы, который должен определить: насколько деятельность группы продуктивна и несёт общественную значимость. Не поддерживаются группы, идейная составляющая которых имеет человеконенавистническую или дискриминационную направленность, а также деятельность которых направлена исключительно на получение прибыли или не соответствует законодательству Российской Федерации.

Принципы взаимодействия Центра продюсирования с инициативными группами городских активистов:

- не напугать «официозом»;
- не разговаривать как «старший» с «младшим»;
- не пытаться «приручить навсегда»;
- не создавать иллюзию, что вы «усыновляете» инициативу;
- не пытаться «использовать» инициативные группы для решения проблем своей организации (организационно абсорбировать, приписать себе заслуги, «пропиариться за счет...» и т.д.).

После одобрения заявки Экспертным советом службы группа становится получателем услуг Центра продюсирования городских

инициатив. Инициативы получают комплексную поддержку: экспертную, методическую, ресурсную. Их усиливают:

- аргументами;
- языком;
- технологиями;
- специалистами.

Направления деятельности Центра продюсирования городских инициатив:

- Обучение/информирование;
- Консалтинг;
- «Вывод в свет».

### **ШАГ 3. Форма поддержки – обучение.**

Основные принципы обучения в Центре продюсирования:

- Практикоориентированность;
- Разнообразные форматы;
- Преподают только профессионалы.

Обучение в Центре продюсирования – это групповая форма работы. Оно состоит из нескольких двухдневных сессий (3-4 в течение года), а также разовых тренингов и мастер-классов.

**Двухдневные сессии** обычно проходят в пятницу-субботу (вечер пятницы с 18.00 до 21.00; первая половина дня субботы с 10.00 до 15.00). Такой график обусловлен тем, что активные горожане – участники инициативных групп – днём работают или учатся, и выходные дни для них - единственно возможный вариант для обучения в Центре продюсирования.

Программа сессий поделена на блоки по ролевому принципу: одна сессия - для лидеров инициативы, вторая сессия - для координаторов инициативной группы, третья сессия - для коммуникаторов. Каждый блок обязательно включает практический раздел, в котором отрабатываются навыки в рамках самоанализа на основе представленного материала, самотестирования, деловых игр.

Возможные темы для сессий, ориентированных на **лидеров** городских инициатив:

- *Жизненный цикл инициативы: управляем осознанно. (Какие этапы и кризисы ожидают группу? Как предусмотреть изменения и научиться ими управлять? Что нужно искать во внешней среде на каждом этапе жизненного цикла?)*

- Цели и задачи инициативы: развитие во времени. (*Как правильно на каждом этапе развития ставить реалистичные цели и задачи? Как понять, что промежуточная цель достигнута? Что делать, если цель недостижима?*)
- Критические ресурсы и риски инициативы. (*Как их распознать? Как ими управлять? Что делать, если рисков больше, чем возможностей?*)
- Что такое результат и как его добиться.
- Управление финансами: как разумно потратить и правильно отчитаться.
- Лидер: выбор или судьба? (*Разные роли лидера. Преимущества и издержки каждой роли. Корректировка роли в зависимости от ситуации. Что делать, когда организация проецирует личность лидера? Как построить и сохранить здоровые отношения в группе?*)
- Анализ внешней среды (*Ищем сторонников, спонсоров и противников деятельности группы. Учимся работать с каждым.*)
- Устойчивые процессы в деятельности группы (*От хаотичной тактики к планируемой стратегии. Как видеть*

*деятельность группы системно?).*

- *Мотивация (Сценарии привлечения и удержания участников группы и необходимых специалистов)*

Возможные темы для сессий, ориентированных на **координаторов** инициативных групп:

- *Подготовка публичного мероприятия (Особенности дискуссионных форматов и стандарты проведения).*
- *Как мероприятие сделать Событием?*
- *Ресурсы для деятельности (Источники финансирования мероприятия. Определение реальных дефицитов группы. Знакомство с принципами составления бюджета мероприятия или проекта).*
- *Инструментарий проекта: выбираем правильные методы (Знакомство со спектром гражданских технологий. Обзор преимуществ и издержек разных методов работы).*
- *Проект - от идеи до реализации (Форматы, площадки, взаимодействие с партнёрами).*
- *Особенности брендинга мероприятия.*

Возможные темы для сессий, ориентированных на **специалистов по коммуникациям**:

- *Портрет инициативы: как правильно сформировать*

информационный сигнал для разных типов аудитории.

- Клиенты, благополучатели, целевые аудитории: специфика работы.
- Советы по подготовке и ведению внешних переговоров.
- Устная презентация идеи: секреты подготовки и реализация.
- Как общаться со СМИ.
- Набор инструментов коммуникатора: выбираем правильные каналы.
- Ресурсы группы: управление внутренними коммуникациями.

**Тренинги и мастер-классы** обычно проходят вечером в четверг или в пятницу, и длятся 2,5-3 часа. Их тематика формируется, исходя из требований максимальной практической направленности.

**Возможные темы для мастер-классов и тренингов:**

- Ищем средства (*Основы финансовой грамотности. Фандрайзинг, краудфандинг, государственные субсидии*).
- Как найти партнёров и построить коалицию: гид по целевым группам.
- Как создать НКО: пошаговая методика.



- Управление конфликтами в инициативной группе и вокруг нее.
- Как грамотно обращаться в органы исполнительной власти и органы местного самоуправления.
- Рекогносцировка - кто есть кто в «общественном секторе» региона: люди, структуры, сообщества, коалиции.
- Внешние коммуникации инициативной группы активистов: выбираем необходимое.
- Внутренние коммуникации инициативной группы активистов: подводные камни.
- Основы работы с текстом (Правила написания хорошего текста. Разные аудитории – разные тексты. «Перевод на народный»).

#### **ШАГ 4. Форма поддержки – консалтинг.**

Инициативные группы получают поддержку в формате индивидуальных и групповых консультаций с экспертами Центра продюсирования и привлеченными ими специалистами. Специалисты и организационные консультанты *проводят*:

- Комплексную диагностику группы;

- Выявляют проблемы лидера;
- Анализируют бюджет и ресурсную обеспеченность;
- Проводят юридические консультации;
- Изучают, как организован PR и GR группы;
- Проводят анализ деятельности, достигаемых и планируемых результатов активности;
- Выявляют наиболее приемлемые гражданские технологии, с применением которых группа могла бы достичь поставленных задач;
- И т.д.

По итогам:

- Постановка целей и задач, разработка методов и технологий их реализации;
- Составление «дорожной карты»;
- Консультации психолога и медиатора;
- Репозиционирование;
- Помощь в оформлении постоянных процессов функционирования группы;
- Содействие в решении конкретных задач.

Кроме того, Общественная служба поддержки оказывает комплексную PR-поддержку инициативе. В распоряжении службы

имеется несколько интернет-площадок, дизайнеры, специалисты по медиапродвижению и GR. В случае необходимости, когда проблема значима для множества групп и для ее решения необходима работа с органами МСУ, Общественная служба содействует группе в проведении диалоговых мероприятий с лицами, принимающими решения.

Таким образом, к работе в Центре продюсирования городских инициатив в части консалтинговой поддержки инициативных групп привлекаются, как минимум, три консультанта, имеющих значительный опыт, как в оценке, так и в непосредственной реализации некоммерческих проектов. При необходимости, количество экспертов может быть увеличено, если требуются специальные знания и аргументы для эффективной работы группы.

**ШАГ 5.** Форма поддержки – «Вывод в свет».



Детальное описание отдельных технологий представлено ниже.

1. Содействие включению активных горожан в **Общественно-консультативные советы** при органах власти и местного самоуправления – это важная ресурсная поддержка для инициатив, увеличение ее продуктивности. Шаг к тому, чтобы помочь городской инициативе, готовой к ответственному сотрудничеству, выйти на иной уровень решения проблемы. Включение в состав ОКС неравнодушных активистов, имеющих опыт в определённой сфере, усилит как их самих, так и будет способствовать налаживанию взаимодействия между разными участниками процесса - активными горожанами, властью, местными сообществами, СМИ.

2. Привлечение городских активистов к участию в общественных диалогах по интересующим их темам в рамках **гражданского жюри** или **ситуационного анализа** (круглый стол, организованный по определённым правилам).

**Гражданское жюри** является формой обсуждения, при которой, практически, воспроизводится судебное заседание с участием присяжных. Оно проводится в случаях, когда общественность мало информирована о проблеме; когда на повестке стоит вопрос, у которого есть альтернативные решения; органы власти не могут справиться с модерированием общественного обсуждения и/или не замечают проблему.

Участниками являются «обычные» горожане, пользователи каких-либо государственных или общественных сервисов: 10-12 человек, которые набираются из всех желающих в соответствии с социометрическими характеристиками городского сообщества. Здесь же присутствуют наблюдатели, которые следят за соблюдением правил проведения гражданского жюри, эксперты из разных областей (представляют свои аргументы, чтобы жюри могло принять объективное решение), а также зрители, которые могут наблюдать за происходящим. Итогом заседания является вердикт, который выносит жюри - аргументированное решение по поводу проблемы, вынесенной на обсуждение, а также рекомендации экспертов для лиц, принимающих решения. Решение жюри публикуется в открытых источниках, направляется в органы власти, лицам, принимающим решения, в СМИ.

**Ситуационный анализ (ситан).** Это жёстко регламентированное обсуждение, в ходе которого участники соотносят карту проблем с картой решений. Для участия в нём приглашаются люди, представляющие разные группы интересов, имеющие отношение к обсуждаемой проблеме, и обладающие разной информацией. Задача собравшихся, в первом круге обсуждения, обозначить критически важные проблемы. Во втором круге - указать на то, что уже кем-то сделано для решения проблемы, выявить недостатки (дефициты) решений по данной проблеме, а также определить, что мешает нормализации ситуации – недостаток решений или отсутствие информации о них. В заключении участники определяют, кто отвечает за решения и при каких обстоятельствах (с помощью каких ресурсов) они будут реализованы. Собравшиеся группы (по желанию) берут на себя обязательства по решению разных аспектов проблемы.

Мероприятие предполагает закрытый формат с публичными результатами: в нем участвует узкий круг лиц по приглашениям, а пресса присоединяется в конце мероприятия, когда происходит подведение итогов. Этот формат обсуждения необходим в случае, когда проблема остро стоит на повестке, нужно срочно результативно её обсудить, и начать «снимать» остроту проблемы.

Участие заинтересованных горожан в ситуационном анализе позволяет им не только повлиять на обсуждение проблем, но и принять активное участие в их решении.

### **3. Консультирование инициативных групп по вопросам участия в конкурсах заявок на гранты (субсидии) является формой**

поддержки, позволяющей городским активистам находить финансирование для реализации своих проектов и устанавливать долговременные партнёрства с тематическими НКО (т.к. подавать заявку можно лишь от юридического лица). Приоритетными для инициативных групп являются региональные и муниципальные конкурсы. Базовым типом деятельности для ресурсных центров в этом направлении является обучение инициатив правилам написания качественных заявок на конкурсы, и, возможно, помощь в поиске партнёров.

4. НКО - ресурсные центры, для поддержки (проявления и усиления) инициативных групп могут организовывать специальные комплексные **публичные площадки**, такие как «Городские гражданские выходные» или площадки для представления Публичных докладов о деятельности.

### **Городские гражданские выходные: «От жителя к горожанину».**

#### *Участники:*

- Действующие гражданские инициативы;
- Группы или отдельные люди, у которых есть идея и которые ищут союзников.

#### *Цели:*

- Новые знакомства: создание коалиций, обмен идеями;
- Презентация результатов работы активистских групп;
- Поиск волонтеров, организация конкретных акций;
- Получение новых знаний, навыков, возможность поделиться своим опытом;
- Внедрение нового стандарта городских гражданских «светских» мероприятий.

### *Формат:*

Конференция в виде специально организованного «открытого» пространства, где активные горожане получили возможность рассказать о своих инициативах, обменяться опытом и получить новые знания.

### *Технология работы:*

Городские гражданские выходные состоят из нескольких составляющих:

- постер-сессия: стендовые доклады инициатив о своей деятельности (активисты готовят свои стенды, плакаты и раздаточные материалы; знакомятся с другими активистскими группами, задают вопросы, обсуждают инициативы друг друга и пр.);



- спич-сессия по технологии TED (серия контекстных 10-15-минутных обучающих мини-лекций, посвящённых городскому развитию; выступают эксперты-урбанисты, журналисты, гражданские лидеры и пр.);
- актуальные добровольческие акции «здесь и сейчас» (например, «Подпиши открытку» для людей из дома престарелых; организация временной площадки раздельного сбора мусора – макулатуры, батареек, стекла и пр.; сбор средств на конкретные благотворительные акции; акция «Смастери кормушку» и пр.);
- семинары и мастер-классы от координаторов (активистов-практиков) и вдохновителей успешных инициатив по развитию городской среды и эффективной реализации хорошей идеи;
- работа детской площадки.

*Необходимые ресурсы для организации площадки:*

- Команда сотрудников и добровольцев для организации мероприятия (3-7 человек);
- Одно просторное помещение для общей работы (постер-сессия и спич-сессия);
- Несколько небольших аудиторий (комнат) для семинаров и мастер-классов;

- Специалисты, практики, эксперты, гражданские активисты – все, кто готовы безвозмездно делиться собственным опытом, проводить мастер-классы или организовывать площадки (в том числе и детскую);
- Оборудование: стенды и/или столы для постер-сессии; аппаратура для презентаций, фото и аудио записи, флип-чарты + разные канцтовары;
- Чай, кофе, угощение.

**Городской гражданский вернисаж – презентация публичных отчётов инициативных групп о результатах деятельности.**

*Участники:*

- Действующие городские гражданские инициативы;
- Представители исполнительной и законодательной власти;
- Журналисты;
- Заинтересованные горожане.

*Цели:*

- Развитие публичности, открытости и прозрачности городских гражданских инициатив;
- Продвижение успешных практик в местном сообществе;

- Рефлексия результатов деятельности, общественной полезности;
- Формирование доверия целевых групп (жителей микрорайона, города, органов власти, журналистов и др.) к конкретной инициативной группе;
- Обозначение подходов к тому, как могут быть представлены в информационной среде гражданские практики.

*Формат:*

«Светское» мероприятие, в рамках которого инициативные группы - победители конкурса публичных докладов в разных номинациях, презентуют общественности города результаты своей работы.

*Технология работы:*

- Организация конкурса публичных докладов: объявление конкурса и формирование конкурсной комиссии, обозначение параметров докладов и составление рекомендаций, организация консультаций по подготовке докладов, сбор докладов, организация работы конкурсной комиссии и определение победителей, размещение докладов в сети Интернет.
- Организация Городского гражданского вернисажа: написание сценария, рассылка приглашений участникам, переговоры с

представителями власти об их присутствии, обеспечение удобной площадки (возможно в рамках общественного форума городского или регионального уровня), подготовка ведущего.

#### *Необходимые ресурсы для организации площадки:*

- Команда сотрудников и добровольцев для организации конкурса и итогового мероприятия (3-7 человек);
- Эксперты, готовые работать в составе жюри конкурса; представители исполнительной и законодательной власти, готовые участвовать в презентации публичных докладов;
- Просторное помещение для работы;
- Оборудование: аппаратура для презентаций, фото и аудио записи, микрофоны.
- Чай, кофе, угощение.

#### **Примеры успешных практик.**

##### **Кейс.**

В 2012-2013 гг. Общественная служба поддерживала инициативную группу пермяков, озабоченных проблемами регулирования численности безнадзорных животных в городе. Поводом к обращению в Службу была активизация движения

«догхантеров» - горожан, по собственной инициативе убивающих бездомных собак. Группа была возмущена позицией догхантеров, набиравшей популярность среди пермяков. Исследование ситуации, включавшее в себя анализ нормативно-правовой среды, практик работы муниципальных служб по отлову безнадзорных животных, системы работы муниципальных и частных приютов и прочие аспекты регулирования, показало, что городская политика в отношении бездомных животных нуждается в корректировке.

Общественная служба оказала группе экспертную и юридическую поддержку. Проведено специальное консультирование по возможностям социального предпринимательства в сфере организации приютов для бездомных собак, а также по нормативно-правовым аспектам проблемы в целом. В результате инициативная группа сформировала Коалицию «За ответственное отношение к животным», разработала программу повышения культуры содержания домашних животных и решения проблемы безнадзорных собак.

При поддержке Общественной службы группа настроила взаимодействие с лицами, принимающими решения. На городском уровне стала изменяться политика в отношении проблемы безнадзорных животных: распущен имеющийся Общественный

совет при управлении экологии и создан новый Патронажный совет, в состав которого вошли члены Коалиции. Кроме того, группа успешно презентовала свои подходы в информационном пространстве: был создан сайт «Собаки дома» (<http://sobakidoma.ru/>), проведена успешная пресс-конференция, по результатам получено достаточное количество откликов в СМИ.

Новая Коалиция создала успешные социальные партнерства с экспертными группами, с органами МСУ, профильными НКО, частными и муниципальными учреждениями для безнадзорных животных, прессой для решения проблемы в городе.

Для каждой инициативы Центр продюсирования городских инициатив выбирает специальные форматы публичных диалоговых мероприятий. Так, например, в течение нескольких лет в случаях наличия острой проблемы группам предлагается провести круглый стол в формате ситуационного анализа.

### **Кейс.**

В 2013 году в Общественную службу обратилась группа родителей, озабоченных качеством предоставления услуг в муниципальных дошкольных учреждениях. Родители были возмущены нехваткой педагогов и воспитателей, что влияло на

организацию процесса предоставления услуг, нарушало требования СанПин: не соблюдался режим дня, детей не выводили на прогулку, нарушались гигиенические нормы ухода за ребенком. Таким образом, муниципальные детские сады не исполняли своих обязательств по договору, однако у родителей не было возможности повлиять на администрацию сада или сменить учреждение: можно только отказаться от услуг детского сада и вновь встать в очередь в ожидании нового распределения путёвок. Также родители указали на отсутствие механизмов общественного участия в повышении качества услуг садов, отсутствие механизмов обратной связи. По результатам консультации эксперты Центра продюсирования предложили группе провести многоаспектное обсуждение проблемы в формате ситуационного анализа.

В рамках подготовки мероприятия эксперты Общественной службы провели исследование удовлетворенности качеством детских садов родителей. В анкетировании приняли участие 89 человек, чьи дети посещают дошкольные учреждения города. Кроме этого было обеспечено участие в мероприятии ключевых заинтересованных и ответственных групп, а также разработан регламент мероприятия.

В результате участники круглого стола рассмотрели разные

аспекты проблемы городских дошкольных учреждений, выработали карту решений и дальнейшего взаимодействия для настройки качества работы учреждений и обеспечения общественного участия в процессе.

В ситане приняли участие 26 человек, представляющие разные группы: родители, сотрудники дошкольных учреждений, представители органов исполнительной власти и Гособнадзора, Уполномоченный по правам ребенка в Пермском крае, а также общественность города.

В результате обсуждения были разработаны рекомендации лицам, принимающим решения, и заинтересованным группам о необходимых мерах для решения проблемы. Официальные рекомендации были высланы в ключевые ведомства, в том числе в контрольно-надзорные органы, Аппараты Уполномоченного по правам человека и по правам ребенка в Пермском крае и т.д.

В ходе ситана возникли варианты дальнейшего взаимодействия между группами. Так, замначальника управления социальной политики администрации Перми взяла на себя обязательство организовать специальную встречу инициативной группы родителей с руководством городского департамента образования и



целевого блока «Развитие человеческого потенциала». Общественные организации города также взяли на себя обязательства по поддержке инициативных групп и органов МСУ в регулировании конфликта.

Всего за 2013-2014 годы Центр продюсирования поддержал более 45 продуктивных городских инициатив. По результатам этой работы эксперты Службы поддержки отметили, что многие инициативы действуют параллельно, но могли бы взаимно усиливать друг друга. Например, благотворительной инициативе «Больничная клоунада» не хватало помещения для регулярного обучения волонтеров работе в больницах. Одновременно в Службу обратился представитель нового негосударственного образовательного учреждения, находящегося в стадии лицензирования. Здесь, наоборот, было помещение, но нужны были конкретные специалисты-авторы курсов. В день консультаций участники этих инициатив познакомились и договорились о партнерстве: на базе нового образовательного учреждения стартовали занятия для волонтеров – участников «Больничной клоунады».

Исходя из этих наблюдений, Общественная служба регулярно стала проводить открытые публичные мероприятия с

презентациями новых инициатив, позволяющими раскрыть их потенциал. В октябре 2013 года в Перми прошло одно из таких мероприятий – масштабные Городские гражданские выходные «От жителя – к горожанину». В мероприятии приняли участие более 200 человек.

В результате в формате постер-сессии группы презентовали местному сообществу свои практики (не менее 20 проектов). В ходе работы дискуссионных площадок в формате «openspace» было заключено более 10 соглашений о кооперации между городскими группами. Так, активисты договорились сотрудничать для развития в городе инклюзивного образования, обустройства общественных пространств, оформления улиц, разработки мультимедийных проектов на значимые городские темы и т.д.

Помимо этого прямо на мероприятии сформировалась инициативная группа пермяков, заинтересовавшихся грядущими изменениями в Генплан. Участники обсудили, что конкретно планируется изменить в городском строительстве, как горожане могут влиять на этот процесс. Экспертом на этом обсуждении выступил один из разработчиков Генплана, сотрудник муниципального учреждения и активист в сфере развития культурной среды города. Уже на следующий день участники

только что сформированной группы - журналисты, филологи, медиа-активисты - перевели многостраничный текст об основных изменениях Генплана с официального языка на понятный обычным горожанам. Быстрое распространение получившегося информационного листа позволило вовремя и качественно информировать местное сообщество о грядущих градостроительных изменениях. В дальнейшем именно этот текст был «каноническим» для цитирования на публичных слушаниях, в общественных дискуссиях и форумах.

В результате в городе и в регионе стал проявляться устойчивый спрос на партнерства со стороны инициативных групп, специалистов, а также лиц, принимающих решения. Так, например, начала работать лаборатория «Перевод на народный», в рамках которой филологи, учителя средних школ, просто заинтересованные горожане при поддержке экспертов адаптировали тексты официальных публичных обращений органов власти к пониманию обычных читателей: упрощали сложные фразы, объясняли простым языком специальные термины. Результаты работы лаборатории и переведенные тексты затем были направлены в ведомства, составившие обращения. Полученные понятные тексты были настолько высоко оценены лицами, принимающими решения, что буквально в течение двух месяцев в

Общественную службу обратились руководители Министерства здравоохранения Пермского края. Совместно с Центром ГРАНИ на базе лаборатории был инициирован конкурс «Понятное здравоохранение». Государственные служащие сами выбрали наиболее важные и актуальные тексты, нуждающиеся в переводе, а также назначили ценные призы победителям конкурса.

В ходе работы Центра продюсирования в 2013-2014 годах было проведено более 40 публичных мероприятий. Значительная часть успешных практик Общественной службы описана в брошюре Центра ГРАНИ «От жителя – к горожанину. Новые форматы городской гражданской культуры» в 2013-м году (см. электронную версию брошюры «От жителя – к горожанину» на интернет-сайте Центра ГРАНИ).

Новые инициативы и партнерства не остались незамеченными в публичной сфере: не менее 70 сообщений в прессе было посвящено их активности. PR-усилия сделали шаг к формированию образа нового активного горожанина, готового к продуктивной деятельности и партнерству. В целом повысилось качество гражданских диалогов: продемонстрированы и закреплены в местном сообществе примеры и технологии разнообразной практики обмена аргументами, конструктивной дискуссии,

взаимодействия с органами власти для влияния горожан на принятие общегородских решений, формирования элементов «новой городской повестки дня». Повысился уровень освоения и развития городской гражданской культуры: получили продвижение новые, активные, ответственные субъекты общегородской общественной политики, новые технологии и практики городского творчества. Городские группы получили публичный и доступный ресурс для реализации и продвижения своей деятельности. Муниципальные служащие и депутаты получили опыт и технологии продуктивного взаимодействия с новыми группами в городском сообществе.

### **Издержки и ограничения.**

Основным фактором риска для реализаций механизма поддержки конкретной инициативной группы является её устойчивость и активность. Фактически Центр продюсирования городских инициатив в доверительном порядке вкладывает собственные экспертные и временные ресурсы в продвижение идеи, сформулированной группой инициаторов: между Службой и ее клиентами не заключаются договоры о предоставлении услуг, таким образом, нет гарантии активности группы, адекватности ее подведения после предоставленной поддержки.

После получения нескольких консультаций группа может полностью изменить свою структуру: могут проявиться новые лидеры, которые изменяют приоритеты, методы, задачи. Таким образом, группа по своему усмотрению может пересмотреть свою деятельность и даже полностью отказаться от нее. Однако проведенная работа не пропадает зря. Как правило, активисты, получившие поддержку, не исчезают совсем из поля гражданского творчества, а формируют новые инициативы, опираясь на приобретенные знания, навыки и опыт. Кроме того, продолжая индивидуальную работу с общественными инициативами, Центр ГРАНИ создает методические пособия для инициативных групп, основанные на совокупном опыте работы продюсерского центра. Эти пособия содержат практические советы по решению типичных проблем и являются еще одной из форм помощи инициативным группам.

### **Результаты двухлетней работы Центра продюсирования.**

- За время работы Центра ни одна инициатива не пострадала, но две «развелись» и теперь работают отдельно. Теперь у нас в два раза больше больничных клоунов и экологов.

- Сформированы сложные коалиции по продвижению разных общественных интересов: партнерства благотворителей, родительские сообщества и т.д.
- Сформированы «панели» гражданских советников и экспертов, которые могут участвовать в проведении консультаций с горожанами по вопросам развития города и городского сообщества.
- Некоторые инициативы расширили ряды волонтеров, их участники получили дополнительные квалификации (прошли обучение); группы получили городские и региональные гранты на реализацию своих проектов; часть стали «прибыльными» социальными предпринимателями, зарегистрировались в качестве НКО.
- В целом участники Центра продюсирования отмечают, что стали более эффективно тратить собственное время, настроили прозрачную систему управления своей активностью.
- Создана и протестирована и представлена общественности, в т.ч. из других регионов России, методика поддержки инициативных групп горожан некоммерческими организациями и ресурсными центрами.
- Разработана аудиокнига «Городская гражданская азбука» - серия аудиороликов, объясняющих термины из словаря общественных организаций и гражданских городских инициатив на примерах общественной жизни города Перми.

- Разработан мобильный гид про способы реализации инициативы, который представлен в формате приложения для мобильных устройств, и выложен в общем доступе для бесплатного скачивания (на платформе Google Play).