



**Партнёрства
Наизнанку**



Введение

Рады представить первый выпуск дайджеста профессионально-образовательной онлайн-программы по развитию партнёрств и лидерского потенциала у представителей проектных команд — выпускников программ Фонда Тимченко. Это совместная программа Центра ГРАНИ и Фонда Тимченко, призванная помочь профессионалам в области развития территорий усилить свои компетенции по востребованным темам, одна из которых — продуктивные партнёрства на местном уровне.



МАРИЯ МОРОЗОВА,
генеральный директор
Фонда Тимченко

— За время работы Фонда «выпускниками» его программ стали сотни человек. Они занимаются развитием детского спорта, поддержкой старшего поколения, защитой детей и профилактикой социального сиротства, развитием социокультурных проектов на малых территориях. У каждого есть уникальный опыт и экспертиза, которыми они могут делиться друг с другом. В рамках нашей образовательной программы мы не только представили примеры таких успешных партнёрств, но постарались создать для участников возможность сотрудничать в дальнейшем. Некоторые из них выступили спикерами программы — рассказали о своих проектах и поделились историями успеха. А благодаря интерактивным форматам и работе в мини-группах у каждого была возможность высказывать свои идеи и предлагать решения. Надеемся, что наши «выпускники» сохранят этот интерес друг к другу в будущем и смогут сделать что-то вместе.



ЕЛЕНА КОНОВАЛОВА,
руководитель программ
Фонда Тимченко

— Мы попытались определить зоны развития выпускников наших программ, которые можно усилить внешними экспертизами или дополнительными знаниями. Так родилась тема партнёрств. Думаю, интерес к этой теме возник неслучайно. Мы живём в непростое время, когда на весь мир обрушивается то одно, то другое, и единственная сила, которая остаётся неизменной, — плечо партнёра. Партнёрства в этом случае — огромный ресурс, явно недоиспользованный, и который, возможно, не совсем понятно как использовать.



СВЕТЛАНА МАКОВЕЦКАЯ,
директор Центра ГРАНИ

— Эта программа, с одной стороны, призвана повысить компетенции, знания и, возможно, навыки выпускников, представить значимый опыт для тех, кто развивает свои территории. С другой — мы постараемся понять, чем мы можем быть друг другу полезны, осознать эту совместную полезность, соединившись в сеть партнёрств.

Почему мы назвали выпуск «Партнёрства наизнанку»?

В партнёрствах почти всегда есть опыт удачных и неудачных взаимодействий. Наизнанку — значит понять, как всё «сшито», не важно, хорошо или плохо. В этом выпуске мы постарались отразить специфику построения партнёрств, но не с позиций «что» нужно делать, а «как» это сделать. Для этого мы обратились к опыту «союзостроителей», классическим методикам оценки состоятельности партнёрств, правовым и проектным возможностям построения внутренних партнёрств на местном уровне вокруг учреждений.

Содержание

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАЗМИНКА 6

Ради чего создаются партнёрства. Специфика НКО-партнёрств.
Классификации партнёрств. Специалисты по построению партнёрств.

ОБЗОР ПОЛЕЗНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЁРСТВ 11

Анализ заинтересованных сторон. Анализ эффективности партнёрств (модели 8i и 7c).
Шеринг ресурсов. Анализ «вредности» партнёрств.

ПРАВОВЫЕ НОВОСТИ 21

Возможности и ограничения в работе партнёрств.
Советы юриста и руководителя офиса.

ОТКРЫТКИ ОТ ГУРУ 27

Шесть партнёрств наизнанку.

НАД ДАЙДЖЕСТОМ РАБОТАЛИ

*Тексты: Максим Черепанов, Ирина Ковбасюк,
Инна Курносова, Наталья Бенчарова*

Корректурa: Ирина Прокудина

Редактурa: Максим Черепанов

*Иллюстрация на обложке создана на основе
материалов сайта freerik.com*

Теоретическая разминка



Партнёрства в НКО

РАДИ ЧЕГО СОЗДАЮТСЯ ПАРТНЁРСТВА

Давайте договоримся: под партнёрствами мы одновременно понимаем сети, коалиции, кооперации, ассоциации, сообщества, союзы.

На наш взгляд, главное, что сразу стоит понимать о партнёрствах, — их отличие от «крика о помощи» или от прямой поддержки. Такое различие можно провести, например, по тому, как эти формы сказываются на ресурсной обеспеченности организации, масштабе её деятельности и устойчивости.

	Партнёрство	Крик о помощи
Ресурс	Обмен ресурсами, восполнение их дефицита на взаимовыгодных условиях	Требование ресурсов, одностороннее заявление об их дефиците
Масштаб деятельности	Расширяет за счёт новых тем, территорий, людей	Сужает до необходимости выживания
Устойчивость	Повышается	Здесь ещё или уже не до «устойчивости»

Таким образом, партнёрства помогают расширить сферу деятельности организации или решить проблему, которая превышает масштабы самой организации, тогда как прямая помощь нацелена на преодоление хоть и острой, но очень узкой проблемы выживания самой организации.

КАКИЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ ОБЪЕДИНЯЮТ ВЫПУСКНИКОВ ПРОГРАММ?

- *Продолжение партнёрства (общие проекты и т.п.).*
- *Развитие территории, где мы живём.*
- *Единомышленники и вдохновители.*
- *Знать опыт других и делиться своим.*
- *Обмен информацией.*
- *Обмен ресурсами, информационная поддержка.*

(На основе результатов работы групп на онлайн-встрече «Продуктивные партнёрства на местном уровне и в профессиональной среде: как строить, сохранять и развивать».)

В ЧЁМ СПЕЦИФИКА НКО-ПАРТНЁРСТВ?

Мы предполагаем, что у НКО-партнёрств именно сейчас вызревают новые (постковидные) предпосылки.

Во-первых, давление на людей и организации в секторе сейчас растёт. И, чтобы его выдержать, нужна экономность, бережливость и рачительное использование разных ресурсов для роста. Во-вторых, люди и команды сейчас склонны разъединяться, поэтому нужно учиться «сшивать» привычные и новые связи. В-третьих, мир меняется, в нашем случае [с VUCA на BANI](#) (VUCA — изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность; BANI — хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый), а это значит, что люди (команды) могут выступить друг для друга инструментами адаптации и ориентации в странном мире. В-четвёртых, мы сами изменяемся по-новому и становимся новыми профессионалами с метанавыками (доверие, ассертивность и т.п.), хорошей обучаемостью (через разные каналы и в формате «равный — равному») и гибкостью (например, готовы смещаться в смежные темы).

КЛАССИФИКАЦИИ ПАРТНЁРСТВ

А теперь взглянем на виды партнёрств от спонтанных до глубоко рациональных. Намеренно схематичные, они становятся удобными контейнерами для помещения в них собственного опыта партнёрств. Попробуйте почувствовать, в какой из форм вам комфортнее, а в какой вам заранее неуютно.

КЛАССИФИКАЦИЯ РОБЕРТА ХАРГРОУВА:

- **Принудительные** — предполагают отсутствие горячей решимости и верности обязательствам. Сюда люди попадают, потому что не могли по-другому.
- **Спонтанные** — возникают здесь и сейчас, например, за обсуждением проблемы, которая внезапно оказывается общей для многих.
- **Сотрудничество для решения общей проблемы** — это могут быть проблемы от сохранения деревьев вдоль главной улицы до пандемии.
- **Союзы по счастливой случайности** — когда люди вдруг понимают, что объединение ресурсов каждого создаёт дополнительную возможность для осуществления задуманного.

ПАРТНЁРСТВА ПО СТЕПЕНИ ФОРМАЛЬНОСТИ:

- **Свободные неформальные** — группы сохраняют полную автономию, действуют как единое целое, только когда все группы дают на это своё согласие. Могут не иметь ни названия, ни специального штата. Объединение происходит на уровне целей.

КАКИЕ У НАС ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ?

- *Локальный патриотизм.*
- *Филантропия.*
- *Социальная справедливость.*
- *Стремление к социальному равенству (приближение уровня жизни сельского жителя к уровню жизни жителя городского).*
- *Сохранение традиций.*
- *Самовыражение и уникальность.*
- *Сохранение исторической памяти, памяти места, мест силы.*

(На основе результатов работы групп на онлайн-встрече «Продуктивные партнёрства на местном уровне и в профессиональной среде: как строить, сохранять и развивать».)

- **Организованные неформальные** — обычно имеют название, задачи общего характера, структуру формального представительства и механизм принятия групповых решений. Часто организации подписывают соглашение по основным принципам коалиционной деятельности. Объединение происходит на уровне целей и задач.
- **Формальное** — объединение существует и действует автономно, но при этом выступает от имени входящих в её состав организаций. В документах обычно присутствует формулировка миссии и перечислены важнейшие задачи.

ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩИЕ ФОРМЫ ПАРТНЁРСТВ:

- стратегические/тактические;
- жёсткие/адаптивные;
- тематически/географически ограниченные.



НАТАЛЬЯ БЕНЧАРОВА,
победитель конкурса
«Культурная мозаика малых
городов и сёл» 2015–2019 гг,
председатель совета
общественной организации
Ольхонского района «Новое
поколение», автор проекта
«Остров культуры» (остров
Ольхон, озеро Байкал)

— Можно сказать, что я спонтанный специалист по построению партнёрств. Мне нравится объединять людей и проекты, и часто это получается. Наверное, любой общественник с развитой эмпатией действует так же, людей, специально только этим занимающихся, я ещё не встречала.

Партнёрства, как мне видится, создаются либо «по любви», либо по необходимости. В партнёрствах люди делятся ресурсами, знаниями, опытом и т.д. и обмениваются тем, чего не хватает одному, но есть у другого. Первый вариант партнёрств «по любви» самый удачный, людям комфортно работать вместе, они сознательно гасят конфликты, прощают друг другу ошибки, не замечают проколов. В любом случае в партнёрствах важны именно отношения между людьми, если есть симпатия, то работа налаживается легко.

С другой, партнёрства можно и нужно строить и развивать сознательно, в правильных партнёрствах обе стороны растут и не только укрепляют свои сильные стороны, но и наращивают знания, опыт, связи, компетенции. В результате сами партнёрства становятся прочнее, поскольку в них выигрывают все. Как строить новые партнёрства? Для этого нужно чётко понимать интересы сторон. В этом и состоит главная проблема, из-за которой многие партнёрства рушатся. Сложно распознать истинные намерения сторон, потому как зачастую декларируется одно, а делается совершенно иное.



КАКИЕ У НАС ЕСТЬ ДЕФИЦИТЫ (ЗНАНИЙ, РЕСУРСОВ И Т.Д.)?

- Человеческий ресурс, лидеры, берущие на себя ответственность.
- Дополнительные знания и компетенции.
- Уверенность в правильности пути, вера в себя.
- Правильное продвижение себя, самопрезентация.
- Формирование нужных партнёрств.
- Дефицит/отсутствие связей (в конкретных ситуациях).
- Умение объединять вокруг себя единомышленников (хабов).


(На основе результатов работы групп на онлайн-встрече «Продуктивные партнёрства на местном уровне и в профессиональной среде: как строить, сохранять и развивать».)

СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ПОСТРОЕНИЮ ПАРТНЁРСТВ

Давайте договоримся, что под специалистами по построению партнёрств мы также будем понимать комьюнити-менеджеров, мастеров создания коалиций, тренеров по союзам, консультантов по настройке коопераций, руководителей ресурсных центров для местных партнёрств.

Во время нашего образовательного онлайн-мероприятия мы выделили базовые компетенции для специалистов по построению партнёрств:

- планировать и действовать совместно;
- управлять распределёнными командами;
- действовать в режиме win-win (когда все участники выигрывают от взаимодействия);
- доверие и открытость (организаций, процессов и т.п.).



Обзор полезных инструментов для построения партнёрств



Анализ заинтересованных сторон

Неочевидные партнёры, которые бьют в одну точку с разных сторон

Анализ заинтересованных сторон — инструмент для выявления, описания и оценки интереса различных субъектов к какому-либо вопросу.

Через какие этапы обычно проходит анализ заинтересованных сторон?

- 1 Сформируйте группу аналитиков, которые будут заниматься сбором и анализом информации. Определите экспертов, которые будут полезны при анализе.
- 2 Составьте с помощью экспертов список всех возможных заинтересованных сторон. Например, при развитии определённой территории такими сторонами будут население самой территории и население соседних территорий, действующий бизнес и инвесторы, органы власти разного уровня, активные некоммерческие организации и инициативные группы, финансовые институты, туристы.
- 3 Разделите стороны на следующие группы:
 - а) принимающие решения;
 - б) уполномоченные блокировать решения;

«
Анализ заинтересованных сторон — инструмент для выявления, описания и оценки интереса различных субъектов к какому-либо вопросу

- в) те, чьи интересы затрагивают эти решения;
 - г) обладающие информацией или знаниями.
- 4 Дайте ключевые характеристики каждой стороне: степень вовлечённости в проблему, заинтересованность в решении проблемы или вопроса, текущая позиция.
 - 5 Нарисуйте карту взаимоотношений между сторонами.



ИННА КУРНОСОВА,
директор АНО «Живой
родник» (Краснодарский
край), автор проекта «Театр
для своих», победитель
конкурса «Культурная
мозаика» 2019–2022 годов

— Мы, к сожалению, часто не учитываем потребностей всех «заинтересованных», в связи с этим случаются различные казусы и недоразумения. У всех, вовлечённых в деятельность, могут быть разные приоритеты, разные жизненные ценности, иногда те, кого мы считаем «трудными», это просто люди, у которых иной взгляд на ситуацию в целом, возможно, нашу работу они просто не понимают, но она им и не мешает. А если взглянуть на ситуацию с их точки зрения... то, думаю, станет возможным перестроить работу так, что ситуация может из негативной перейти в позитив и даже перерасти во взаимовыгодное сотрудничество (например: работа с органами власти). Знаете, а есть и такие «заинтересованные», которые, вроде, и в одной лодке с тобой, которые иногда слишком рьяно берутся за реализацию того или иного дела, но потом либо сдуваются, либо пытаются изменить работу согласно своим представлениям, что тоже может привести к неожиданным результатам. Анализ поможет избежать многих ошибок. Не хочется быть теми, кто догоняет и причиняет добро. Наша работа должна быть прежде всего **ПРО ЛЮДЕЙ**, поэтому для нас важно придерживаться гибкой стратегии в своей работе. Поэтому анализ заинтересованных сторон очень полезный инструмент.

По итогам анализа заинтересованных сторон мы можем получить:

- перечень заинтересованных сторон с основными характеристиками каждой стороны;
- карту взаимоотношений между сторонами;
- на основе карты партнёрств перейти к стратегии развития организации, территории, сферы и т.д.

Анализ эффективности партнёрств (модели 8i и 7c)

Модель 8i (ай) Розаланды Кантер

8 «Я», ИЗ КОТОРЫХ ПОЛУЧАЕТСЯ «МЫ»

Концепция, предложенная Розаландой Кантер, показывает, какие условия необходимы для создания и сохранения эффективных союзов.

1	Личное совершенство	Все партнёры обладают собственными достоинствами, и каждый может принести что-то в этот союз. У них есть веские мотивы для установления новых отношений.
2	Важность	Эти отношения важны для всех партнёров. Они хотят, чтобы от этого была польза.
3	Взаимозависимость	Партнёры нуждаются друг в друге. Они вступили в эти отношения со взаимодополняющими средствами и навыками для достижения того, что им не удалось поодиночке.
4	Инвестиции	Они «инвестируют» друг в друга для того, чтобы продемонстрировать своё участие в этом взаимодействии. Эти вложения могут представлять собой деньги, технику, совместное владение и тысячи других способов демонстрации долгосрочных обязательств друг перед другом.
5	Информация	Происходит открытый обмен информацией и идеями.
6	Интеграция	Они образуют множество связей между людьми и рабочими подразделениями на разных уровнях своих организаций.
7	Институционализация	Означает, что взаимоотношения получают официальный статус с чёткими обязанностями и ясно сформулированными методами принятия решений.
8	Честность	Они относятся друг к другу с уважением, поддерживают деятельность друг друга и укрепляют взаимное доверие.



Модель 7с (си) Джеймса Остина

7 «СИ», ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Модель 7с можно рассматривать как набор принципов, лежащих в основе стратегического сотрудничества.

1	Связь между людьми и их целью	Союзы успешны, когда основные игроки связаны лично и эмоционально друг с другом и объединяются вокруг цели партнёрства.
2	Ясное осознание цели	Все партнёры в союзах должны чётко осознавать, зачем они вступают в партнёрство. НКО, в силу присущего им великодушия, могут небрежно отнестись к определению собственных целей и ожидаемых результатов, лежащих в основе их союзов. Чётко определить цель и ожидаемые результаты сотрудничества.
3	Согласованность миссии, стратегии и ценностей	Партнёрские организации должны помнить об этих ключевых позициях и осознавать, в чём совпадают их миссии, стратегии и ценности. Чем они ближе, тем больший потенциал могут извлечь из этих отношений все стороны.
4	Создание стоимости	Стоимость подразумевает отнюдь не только деньги. Остин говорит о мобилизации и сочетании разнообразных ресурсов и возможностей для извлечения прибыли всеми партнёрами и обеспечения социальной ценности для общества.
5	Устойчивая коммуникация между партнёрами	Доброжелательное общение необходимо для создания доверия, а доверие — невидимый клей, скрепляющий коалиции.
6	Постоянное обучение	Партнёрства должны предоставлять динамичные возможности для личного и организационного роста и развития на всех уровнях взаимодействия.
7	Верность взаимным обязательствам	Стратегический союз подразумевает глубокие отношения, а не однократное взаимодействие. Партнёры должны настроиться на долгие и устойчивые отношения с общими ожиданиями и ответственностью.

Шеринг ресурсов

Строим модель обмена ресурсами



Шеринг (совместное использование) широко вошёл в нашу повседневность, мы сталкиваемся с его примерами повсюду:

- каршеринг;
- карпулинг/райдшеринг;
- коворкинг;
- коливинг;
- шеринг услуг;
- шеринг вещей;
- кадровый шеринг;
- шеринг инноваций и идей;
- фудшеринг;
- букшеринг;
- складшеринг.

Кооперация помогает нам в доступе к различным ресурсам и технологиям, позволяет снижать издержки и эффективно (без простоев) использовать наши или чужие ресурсы. Ничто не мешает перенять механизмы шеринг-экономики и приложить к нашей работе. Но на каких базовых элементах строится эта практика?

«
Ничто
не мешает
перенять
механизмы
шеринг-
экономики
и приложить
к нашей
работе

Во-первых, взаимовыгода. Например, у нас есть «незагруженные» мощности, простаивающие материально-технические ресурсы или свободные специалисты. И мы можем предусмотреть форматы совместного использования этих возможностей: аренда помещений под офис или совместные мероприятия на общей площадке, использование общего оборудования, сбор совместного банка свободного времени специалистов и т. д.). К тому же мы можем усилить работу со своими благополучателями, маршрутизируя и диспетчируя их между собой по наиболее точным запросам. Мы можем не брать огромную ответственность за одно большое мероприятие или фестиваль, а распределить её между партнёрами, тем самым распределив риски.

Во-вторых, совместимость. Кооперироваться имеет смысл только с теми, кто смотрит в одном и том же направлении и имеет потенциал «стыковки» между собой.

Какие НКО-ресурсы могут быть «расширены», можно обмениваться услугами и вещами без денег, а потом посчитать, кто в должниках, и выровнять?

- Опыт, например, через обмен методиками и технологиями.
- Доступ к перспективным партнёрам и их связям «по рекомендации».
- Доступ к специалистам и горизонтальная карьера для своих команд.
- Общие информационные ресурсы.
- Защита общих интересов (увеличение «переговорной силы» организации).
- Внешняя экспертиза проектов и инициатив.
- Членство в саморегулируемых организациях.
- Доступ к «агентам влияния», популярным людям.
- Новая ресурсная, «узловая» роль организации (новый образ и новая репутация).
- Аутсорсинг — передача своих повторяющихся функций профессионалам, которые сделают быстро и хорошо.

ПРИМЕРЫ ШЕРИНГ-ПРАКТИК В НКО

RepairCafé (ремонтное кафе) — это свободное пространство, где люди собираются, чтобы чинить разные вещи вместе. В пространстве RepairCafé можно найти инструменты, материалы и специалистов, которые помогут починить всё что угодно: одежду, мебель, электроприборы, велосипеды, посуду, девайсы, игрушки и т. д.

Бесплатная ярмарка — это альтернатива существующим рыночным отношениям, основанная на взаимопомощи и сотрудничестве, где предметы и услуги предоставляются без какого-либо настоящего или будущего денежного вознаграждения (то есть без системы «одно взамен другого»). Это формат бесплатного магазина, который создаётся постоянно или временно не от недостатка материальных благ, а от их изобилия. То есть метафорой или слоганом такой инициативы может стать: «Хватит всего для нужд каждого, но не для жадности каждого!»

Анализ «вредности» партнёрств

Пять факторов «вредных партнёрств»

ПРИЗНАКИ ВРЕДНЫХ ПАРТНЁРСТВ

- Партнёр вспоминает о вашей организации, только когда у него проблемы.
- Партнёр ведёт себя как главный (не согласовав, выступает от вашего имени, обесценивает ваших специалистов).
- Партнёр использует ваши материалы и разработки, но не ссылается на вас.
- Партнёр «легко» относится к вашим просьбам: отвечает по минимуму, не делает то, что обещал.
- Партнёр формально относится к договорённостям, даже если они зафиксированы в договоре.
- Партнёр предпочитает делать заказы не вашей организации, а отдельным её специалистам частным образом.
- Партнёр — держатель ценного ресурса, и вы вынуждены с ним работать.
- Партнёр считается «неблагонадёжным» у нескольких организаций, но с ним продолжают сотрудничать.
- Вы ведёте себя так, как будто партнёры вам не нужны.
- Вы редко упоминаете партнёра, когда возникает повод привлечь внимание.

КАК ПРОЯВЛЯЮТСЯ «ВРЕДНЫЕ» ПАРТНЁРСТВА НА УРОВНЕ ЧУВСТВ?

- Вам неловко от поведения партнёра (или его поведение небезопасно), но изменить это у вас нет возможности.
- У вас с партнёром разная организационная культура, из-за этого возникают микротрения.
- Ваши неформальные отношения с сотрудниками (или руководителем) организации-партнёра значительно лучше, чем отношения с партнёром в целом.

ТОП-5 «НЕВРЕДНЫХ» СОВЕТОВ ДЛЯ ИЗБЕЖАНИЯ ВРЕДНЫХ ПАРТНЁРСТВ

- 1 *Активно реагировать на нарушение договорённостей и проявления «токсичности».*
- 2 *Провести перед началом работы стратсессию по сверке целей и задач партнёрства для общего понимания стратегии и тактики.*
- 3 *Собрать уточнённые данные обо всех участниках партнёрства.*
- 4 *Сформировать единую систему ценностей в процессе партнёрства и систематически сверять понимание целей и задач.*
- 5 *«Избегать неравных браков» (выбор соразмерных партнёров). Сложно сотрудничать, к примеру, со Сбербанком.*

(На основе результатов работы групп на онлайн-встрече «Продуктивные партнёрства на местном уровне и в профессиональной среде: как строить, сохранять и развивать».)



- У вас несколько устойчивых партнёров, но отношения между ними напряжённые, и это вызывает трения в ваших отношениях с ними.
- Вы оказываетесь партнёром, с которым выгодно сотрудничать, но фактически ваши партнёры работают с другими организациями.

ЕСЛИ ПАРТНЁРСТВА — ЭТО ТАК СЛОЖНО, ТО КАК ПОНЯТЬ, ЧТО В НИХ ЕСТЬ СМЫСЛ ВКЛАДЫВАТЬСЯ?

Во время нашей онлайн-встречи мы нашли довольно простой ответ и на этот вопрос: над партнёрством можно и нужно работать, если его общественная польза превышает издержки. И всегда стоит иметь в виду, что плохой партнёр — возможно лишь наша недоработка, с которым мы не обсудили детали партнёрства, его важность, не договорились о «понятиях» и не выработали общую культуру взаимодействия.

«
Всегда стоит
иметь в виду,
что плохой
партнёр —
возможно
лишь наша
недоработка

Образ идеального партнёра в экосистеме развития

Набросок к портрету идеального партнёра на нашей онлайн-встрече выглядел так:

- прозрачный;
- открытый;
- уважаемый;
- быстро реагирующий на запрос о помощи;
- предоставляющий нужную помощь в нужное время;
- предлагающий практически полезную поддержку;
- учитывающий финансовые возможности организации.

А теперь зададимся вопросом: отвечаем ли мы сами этим признакам? Сформирована ли нами среда, стимулирующая эти качества, поскольку профессионализм — это когда вы говорите как профессионал, действуете как профессионал и у вас есть среда профессионального восхищения. Мы назвали это экосистемой профессионального развития, которая может быть насыщена партнёрскими связями и ресурсами. Подытоживая, давайте попробуем ещё раз обозначить ресурсы, которые нами сейчас недоиспользованы и могут быть совместными:

- Мы имеем совместный опыт обучения, стажировок, поддержки от крупных доноров.
- У нас есть элементы «общего языка» в разговорах о сообществах, инновациях в сфере культуры и т.д.
- Есть фактические [лидеры команд](#) или команда лидеров внутри наших команд. Как правило, они же являются представителями сообществ и их «усилителями».
- Есть отдельные связи чаще всего по территориальным кустам.
- Мы выпускники программ Фонда Тимченко с общими интересами и ценностями.



Зададимся вопросом: отвечаем ли мы сами признакам идеального партнёра?

Правовые НОВОСТИ





Возможности и ограничения в работе партнёрств

Во-первых, для краткости «совокупность организаций» ниже мы будем называть «холдингом». Во-вторых, мы считаем, что создание «холдинга» — это возможность расширения помощи местным сообществам за счёт дополнительных ресурсов для развития культурных институций и инициатив. В-третьих, сегодня органы местного самоуправления или другие учредители учреждений понимают, что денег у учреждений для реализации целевых программ недостаточно, поэтому зачастую сами представители власти рекомендуют учреждениям создавать другие организации для привлечения дополнительных средств для выполнения своих обязательств.

Какие возможности открывает создание «холдингов»?

- Делает работу более гибкой, как бы «поперёк» отрасли.
- Позволяет привлекать дополнительные ресурсы (например, отдельные гранаты, частные пожертвования, вознаграждения по результатам специализированных конкурсов).
- Войти в упрощённое делопроизводство.
- Открывает для сотрудников, специалистов и активистов возможности «горизонтальной» карьеры.
- Возможность более устойчивой тематической деятельности и взаимодействий с аудиториями, «непрофильными» для базовой организации.

«
Создание
«холдинга» —
это возможность
расширения
помощи местным
сообществам

В целом можно сказать, что в условиях перегородчатых программ поддержки (когда для НКО есть одна сеть поддержки, для социальных предпринимателей вторая, а для учреждений третья и т.д.) организация «холдингов» помогает приблизить реальную ситуацию жизни в территориях к принципам «перегородчатости» систем поддержки. В этом плане создание «холдингов» диверсифицирует наши экономические риски, но создаёт и новые опасности.

Сразу стоит понимать, что управление вашим объединением потребует дополнительных усилий на координацию работы и изучение специфики деятельности организации в зависимости от выбранной формы. Если не вникнуть в эти нюансы, то можно вляпаться в нарушение бюджетной дисциплины, «псевдопредпринимательство», ведение «нелицензируемой» деятельности и т.п.

СОВЕТЫ ЮРИСТА СЕРГЕЯ МАКСИМОВА

Когда мы думаем о создании новой организации вокруг нашего учреждения, то мы должны ответить для себя на ряд вопросов.

Первый вопрос: как мы хотим управлять организацией? Здесь нам предстоит выбрать форму организации, которая зависит от проблем, которые мы хотим решить через её создание.

И тут сразу возникает вопрос, а могут ли сотрудники учреждений принимать участие в управлении другими организациями? Формально в законодательстве нет запретов на этот счёт, по крайней мере, на условиях совместительства. Но здесь мы, прежде всего, говорим о государственном или муниципальном учреждении, где мы сталкиваемся с антикоррупционным законодательством.

Именно оно препятствует вхождению сотрудников учреждений в руководство некоммерческими организациями. Но стоит заметить, что эти вопросы регулируются не на уровне законов, а лишь в масштабе так называемых локальных нормативных актов. Как правило, такие документы учреждения заставляют принимать их учредители из сферы образования, здравоохранения, культуры и т.д.

На практике при назначении руководителя организации орган местного самоуправления обязывает согласовывать с ним или с учредителем вопросы занятия должностей в другой организации. В большинстве случаев это выражается в том, что на таких руководителей «обращают внимание», что в итоге может повлечь и негативные последствия для их карьеры.

«Дополнительные условия» совмещения деятельности могут касаться и других сотрудников, например юриста, главного бухгалтера, заместителя по хозяйственной части, главного кассира учреждения и т.д. Поэтому при создании НКО при учреждении важно заранее определить людей, которые в неё войдут из числа ваших сотрудников.



*Сергей Максимов,
юрист Центра ГРАНИ*

В ЧЁМ ПРЕИМУЩЕСТВА НКО?

- *Гибкие рабочие места, должности и распределения обязанностей.*
- *Доступ к уникальному образованию и стажировкам.*
- *Разнообразии возможных источников финансирования НКО (собственные средства; заёмные средства; бюджетные ассигнования; целевые средства: целевой капитал, гранты, спонсорские взносы, членские взносы; волонтерская помощь и т.д.).*
- *Допустим межотраслевой и междисциплинарный характер деятельности.*
- *Привлечение волонтеров и специалистов pro-bono.*
- *Сильные горизонтальные связи в масштабах региона/страны.*

Второй вопрос: как мы планируем распоряжаться нашим имуществом? Не секрет, что использование учреждением своего имущества ограничено его целевым назначением. Само учреждение передать это имущество другой организации не может, а лишь через согласование с учредителем или по договору с другой организацией. Даже если нам просто нужен юридический адрес для, скажем, новой НКО, и мы хотим использовать для этого адрес нахождения учреждения, то мы всё равно должны следовать этим требованиям. Поэтому, чтобы избежать подобных сложностей, многие учреждения, когда хотят создать НКО, регистрируют в качестве её юридического адреса место жительства руководителя организации.

Если же вы хотите совместно использовать имущество с вашей НКО, то с ней лучше заключить договор на предоставление услуг по использованию этого имущества. Такая возможность у учреждений есть, но стоит учитывать один нюанс. В последнее время в законодательстве появилось понятие «особо ценного имущества». И использование имущества из этого перечня, опять же, требует согласования с учредителем, помните об этом.

Третий вопрос: планируем ли мы общие финансовые расходы? Вы готовы приступить к созданию «холдинга». Поскольку он строится на базе бюджетного учреждения, у вас будут и бюджетные средства, то может показаться, что можно брать их как из копилки на нужды новых организаций. Но здесь тоже встает вопрос: кто контролирует сопровождение этих финансовых средств во вновь созданные организации. И при ответе на него стоит избежать конфликта интересов и коррупционной составляющей. Поэтому учредитель учреждений, как правило, настаивает на согласовании подобных вопросов. Это сложный путь, поэтому обычно выбирают другой. Если это большое учреждение, то, как правило, у него есть не один бухгалтер, а целый отдел, а значит, есть возможность принять на работу в новую организацию одного из них.

И, наконец, четвертое. Не упустите из внимания нюансы отчетности. Если вы создаёте при учреждении НКО, помните, что предстоящая отчетность не исчерпывается обязательствами перед финансовыми органами (ИФНС, страховые фонды и т.д.).

Потребуется взаимодействие с органами юстиции. И сегодня со стороны этого ведомства установлен специальный контроль над НКО-деятельностью в части получения иностранного имущества или финансирования. То есть стоит учитывать, что отчётность НКО не похожа на отчёты бюджетных учреждений, и стоит внимательно изучить эту специфику. Кроме этого, есть нюансы и при ликвидации НКО, даже если вы создаёте её ненадолго или не планируете активной деятельности (подробнее об этом с 50-й минуты записи нашей [«правовой летучки»](#)).

СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОФИСА ОЛЬГИ ШИЛОВОЙ

Продолжаем говорить о возможностях и ограничениях совмещения НКО-деятельности с работой учреждений, но уже с позиций проектной грамотности. Во-первых, стоит разобраться с возможностью «совмещений» сотрудников в разных типах организаций. Для этого мы подготовили специальную сравнительную таблицу. Главный вывод в этой части: если вы не руководитель, то у вас гораздо больше возможностей для совмещения деятельности в разных структурах.

Во-вторых, у нас могут возникнуть серьёзные риски так называемого двойного финансирования.

О чём речь? Двойное финансирование подразумевает, что мы можем [использовать для проведения одного и того же мероприятия средства из разных грантов \(пожертвований\), предоставленных для реализации проектов:](#)

- с разными целями, но в одной тематике;
- [совпадающими по форме и характеру](#) мероприятиями.

Почему это риск? Потому что при неправильном учёте расходования средств гранта или субсидии благотворитель (грантодатель) или распорядитель бюджетных средств может потребовать эти средства к возврату. К тому же за этим может последовать привлечение к уголовной или административной ответственности или наложение штрафов или пени на организацию.

Какие инструменты можно использовать для избегания двойного финансирования? В основе решения этой проблемы лежит проектная грамотность. Ещё на стадии планирования проекта вы можете предусмотреть возможности для избегания двойного финансирования. Для этого заранее определите:

- весь объём работы по проекту;
- команду проекта и дополнительных участников (партнёры, сотрудники, эксперты и т.д.);
- график реализации проекта;
- формы внутреннего контроля над ходом реализации проекта.



*Ольга Шилова,
руководитель офиса
Центра ГРАНИ*



Возможности для «совмещений» сотрудников в разных типах организаций

Сотрудник/тип организации	Учреждение (бюджетное, государственное)	НКО/СОНКО	ООО	ИП
Руководитель/Директор	+	- *	- *	- *
Бухгалтер (в штате)	+	- *	- *	- *
Бухгалтер (централизованная бухгалтерия)	+	- *	- *	- *
Бухгалтер (аутсорсинг)	+	+	+	+
Юрист	+	+	+	+
Уборщица	+	+	+	+
Менеджер	+	+	+	+
Эксперт/Специалист	+	+	+	+

*возможность такого совмещения регулируется локальными актами



Другими словами, мы должны выделить из своей организации людей, которые будут отвечать за отдельный проект, и здесь стоит понимать, что проект не может быть равен деятельности организации, это особое направление работы (подробнее о [поэтапной проработке подготовки проектов](#) смотрите запись «летучки» с четвёртой минуты второго часа).

[Слайд презентации с онлайн-летучки по правовым вопросам](#)

Таким образом, чтобы избежать проблемы двойного финансирования, необходим минимальный набор действий:

- обмен документами по мероприятиям проекта, реализуемым за счёт средств другого проекта, сопровождать указанием на проект;
- вести таблицу учёта рабочего времени сотрудников, занятых в проектах, так, чтобы распределить их время, избегая пересечений;
- оплачивать услуги связи, аренды, охраны, уборки, коммунальные услуги по отдельным договорам;
- обращаться к разным контактным лицам и указывать разные контактные данные в проектах;
- маркировать программы (программные линейки) названиями проектов;
- обеспечивать надлежащее завершение проектов.

Открытки от гуру





Партнёрства наизнанку

Предлагаем вам шесть историй об опыте создания партнёрств на местном уровне от участников сообщества выпускников Фонда Тимченко и три взгляда на них — практика, наблюдателя (совокупное мнение участников программы) и эксперта. Основная наша задача — посмотреть, как можно преодолеть барьеры, которые кажутся непреодолимыми, и верно оценить тип сообщества, поскольку это во многом определяет путь его развития.

[Перейти к видео](#)

ТАЙМ-КОДЫ

- 00:07:14 Ольга Грачева, д. Кайкино: «Добрые инициативы Вологовского района».
- 00:20:20 Анна Фадеева, г. Пермь: «Ситуативное партнёрство: организация мероприятия «Живая библиотека».
- 00:36:06 Юлия Булдакова, г. Тулун: «Как остановиться, создавая проекты, команды и организации».
- 00:52:09 Работа участников стартап-кафе в группах — интервьюирование спикеров. Подведение итогов.
- 01:19:07 Ирина Кандрашина, г. Волгоград: «Партнёрство с Центром занятости: как трудоустроить сотрудников в НКО на взаимовыгодных условиях».
- 01:33:20 Мария Кислина, с. Лох: «Экспертная поддержка коллег при реализации благотворительного проекта бренда Adidas на территории села Лох Саратовской области».
- 01:45:31 Евгений Баженов, г. Глазов: «Культурная мозаика Удмуртии».
- 01:59:48 Работа участников стартап-кафе в группах — интервьюирование спикеров. Подведение итогов.

Добрые инициативы Волосовского района

Записано со слов Ольги Грачевой, деревня Кайкино, Ленинградская область

ПРАКТИК

В юности я играла в баскетбол. Это и заложило основу во всю мою дальнейшую деятельность – что бы я ни делала, успеха достигаю только в команде.

Когда 11 лет назад мы создавали нашу некоммерческую организацию, я поняла, что мне снова нужна команда. Мы начинали втроём и были первой некоммерческой организацией в Волосовском районе Ленинградской области с населением 50 тысяч жителей.

На старте главными проблемами были коммуникационные: во-первых, как донести до жителей свои прекрасные идеи и мысли, и во-вторых, где найти людей, которые в нашем районе также стараются делать что-то полезное.

И так мы двигались, пока не увидели, что если хотим заниматься развитием территории, нужно выстраивать партнёрское сообщество, делиться компетенциями. Пусть нет других некоммерческих организаций, но есть отдельные инициативные люди, которые могут стать единомышленниками и соратниками. Сообщество не чувствует себя сообществом, если с участниками не выстраивать коммуникационные связи. С этой целью мы создали чат во «ВКонтакте» и первые два года сами организовывали ежегодные «живые» встречи всех участников сообщества.

Сегодня в районе уже 12 некоммерческих организаций. Кому-то мы помогали со становлением, кто-то регистрировался самостоятельно. Чтобы жители района легко могли их найти, год назад мы разместили информацию о каждой организации на цифровой платформе [«Местныйресурс.рф»](#). Кроме этого мы создали неформальное партнёрство инициативных жителей и НКО — «Добрые инициативы Волосовского района» из 40 участников, в числе которых не только представители НКО, но и волонтеры, предприниматели, инициативные жители. Партнёрство оказалось очень важным и устойчивым. Оно держит нас в курсе всех событий: что происходит в НКО, какие мероприятия проходят в районе. Мы делимся информацией о грантовых возможностях, помогаем друг другу ресурсами. Вступить в партнёрство легко – достаточно иметь рекомендацию от действующего участника.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Это партнёрство мы бы назвали содружеством. Оно было спонтанное, тактическое, и основная цель объединения заключалась



Ольга Грачёва

в координации территориального развития и в том, чтобы усиливать друг друга, развиваться и взаимодействовать вместе. То есть это не вертикальное партнёрство, где есть определённый лидер, который под свои инициативы подключает множество ресурсов, а именно потребность в совместном общении, в содружестве, в том, чтобы узнавать друг друга и этим совместным узнаванием и обменом информации усиливать себя.

ЭКСПЕРТ

Несколько важных моментов, которые способствовали успеху партнёрства. Во-первых, это партнёрство является элементом территориальной идентичности. Оно фактически создало некоммерческий каркас территории. Во-вторых, сложилась ситуация, в которой можно вырастить партнёра самому и отпустить, перестав для него быть старшим и единственным партнёром. В-третьих — интересный подход к формированию коммуникации и использование любого пригодного варианта для связи, поводов, чтобы коммуницировать друг с другом. И что важно, они не боятся создавать партнёрства из слабых связей.



Это партнёрство является элементом территориальной идентичности. Оно фактически создало некоммерческий каркас территории

Ситуативное партнёрство: организация мероприятия «Живая библиотека»

Записано со слов Анны Фадеевой, Пермь, Пермский край

ПРАКТИК

Мы называем это ситуативным партнёрством при организации мероприятия «Живая библиотека». Живая библиотека — это обычная библиотека, только вместо книг — люди, которые рассказывают о себе. Формат живой библиотеки придумали в Дании, её создатель — Роберт Абергел — пытался решить проблему излишней агрессии людей. Идея возникла, когда его друга ранили ножом, он чудом выжил, но вопрос, почему так много агрессии к чужим людям, остался.



Анна Фадеева

Формат живой библиотеки позволяет создать новые связи между людьми, которые мало знакомы, снять стигму. Книгой может стать человек с опытом бездомности, сотрудник НКО, чайлдфри, встречаясь с которым один на один можно понять, как вообще такие люди живут. Обычно на «живую библиотеку» приглашают целый каталог разных «книг» — разных людей и «читателей», которые хотят послушать и пообщаться с кем-то. Затем «читатели» выбирают «книгу», говорят с ней один на один или в маленькой группе.

В Перми такое мероприятие изначально решили провести несколько друзей. Сразу подумали, что раз это «живая библиотека», то можно обратиться в краевую библиотеку и предложить им такое партнёрство — провести мероприятие на площадке библиотеки. Для библиотеки это был бы хороший способ рассказать новым посетителям о своих мероприятиях, клубах, а для инициативной группы — бесплатное помещение и информационная поддержка.

Трудность заключалась только в том, что, когда ты приходишь куда-либо как инициативная группа, тебя, как правило, никто не знает, и все относятся настороженно. В нашем случае важны были идея и формат — они заинтересовали библиотеку. И после того как один раз всё прошло успешно, библиотека сама выступила главным партнёром, написав проект, по которому можно было бы провести много «живых библиотек» по городу, а наша инициативная группа уже выступила как подрядчик. Но партнёрами были и сами люди-книги, об интересности которых для других мы в свою очередь заботимся, о том, чтобы их было приятно и комфортно «читать». Ещё одна сторона нашего партнёрства — это волонтеры. Каждый из них должен был привести даже к самой скучной «книге» своих читателей.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Мы определили это как неформальное партнёрство, возникшее спонтанно вокруг интересной, востребованной технологии. Прослеживается мотивация крупных партнёров (библиотеки) в том, чтобы за счёт нового формата закрыть свои цели и задачи.

ЭКСПЕРТ

Есть очень важный момент, связанный с вопросом «а как всё это начиналось?» Здесь люди одновременно создают очень важное дело через развлечение, через то, что можно назвать гражданскими развлечениями. Инициаторы «живой библиотеки» совершенно не боятся быть неофитами, быть самыми главными, демиургами, при этом они остаются ответственными — за безопасность и комфорт тех же людей-книг, за привлечение волонтеров. Они создают вокруг себя сеть равных людей, которые хотят попробовать что-то новое. И это партнёрство с очень высоким потенциалом масштабирования. Те, кто прошёл через «живую библиотеку», определённо могут объединяться вокруг этого партнёрства.



Люди
одновременно
создают
очень важное
дело через
развлечение

Как остановиться, создавая проекты, команды и организации

Записано со слов Юлии Булдаковой, Тулун, Иркутская область

ПРАКТИК

Моё вхождение в некоммерческий сектор произошло в 2004 году. В то время я работала на телевидении и вела молодёжную программу. Возникло понимание, что есть желание не просто рассказывать о жизни тулунской молодёжи, но и делать совместные дела. В Тулуне на тот момент еще не было некоммерческих организаций. Так, в 2005 году по моей инициативе и непосредственном участии, были созданы молодёжная организация «Тулун.ру» и образовательный центр «Эй-Би-Сити».



Юлия Булдакова

В 2017 году, прожив 12 лет и получив опыт реализации локальных мероприятий, мы создали региональную общественную организацию «Малая родина», поскольку стали понимать, что вышли за пределы Тулуна географически, нацелились работать с прицелом на развитие малых территорий региона.

В 2018 году назрела необходимость в расширении видов деятельности образовательного центра, как раз в это время Министерство экономического развития Иркутской области объявило конкурс субсидий среди ЦМИТов региона. Мы в итоге выиграли в конкурсе и создали технопарк.

В какой-то момент мы стали анализировать виды деятельности, стратегии развития каждой из организации, задаваясь вопросом зачем мы всё это делаем? Ответ был найден — увеличить масштаб своей деятельности и уменьшить собственную уязвимость.

Мы до сих пор до конца не определились — то ли мы холдинг, то ли мы единый кластер, способный быть некой системой в достижении общих целей. Раньше у нас был разброд и шатание, потому что не было «домиков». Сейчас, после того как каждый проект закрепился в отдельном пространстве, стало проще. Инфраструктурно мы разделились. Но в целом команда включает 25 человек, которые работают как по договорам ГПХ, так и выполняют волонтерские функции. Персональную ответственность несут два человека и есть ещё 7 стратегических лидеров в разных направлениях.

В какой-то момент пришлось определить для себя основные темы, с которыми работаем: культурное наследие, дополнительное образование, развитие сельского туризма, и программы помощи

уязвимым категориям граждан. Все наши направления связаны с развитием малых территорий и ориентированы на развитие гражданского общества.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Это креативный кластер, хаб, созданный для решения проблем, то есть партнёрство можно назвать стратегическим. Устойчивость партнёрства возникает за счёт того, что каждая организация могла использовать свои сильные стороны для сохранения партнёрства. Каждый участник хочет быть успешным здесь и сейчас, заинтересован применять свои профессиональные компетенции, личные и деловые связи. Они имеют совместный опыт деятельности в экстремальных условиях и нацелены на реализацию своих профессиональных амбиций.

ЭКСПЕРТ

Они хотят быть независимыми и увеличивать созависимость. Они создают рядом кого-то, кто будет им партнёром. Создают созависимости для независимости. И по форме это, конечно, кластер, кооперация, площадка, как маркетплейс разнообразного профессионализма, который можно реализовывать самому независимым образом.



Устойчивость партнёрства возникает за счёт того, что каждая организация могла использовать свои сильные стороны для сохранения партнёрства

Партнёрство с Центром занятости: как трудоустроить сотрудников в НКО на взаимовыгодных условиях

Записано со слов Ирины Кондрашиной, Волгоград, Волгоградская область

ПРАКТИК

О том, что можно сотрудничать с Центром занятости населения, мы знали несколько лет, слышали от коллег из других ТОСов — это, как правило, сплочённые соседи, которые решают вопросы местного значения. Вопросов, как вы понимаете, много: наша территория удалена от всех инфраструктур центра города, находится в трудной транспортной доступности, здесь шесть улиц частного сектора, пруд, берега — нам есть что решать.

Когда нам поступило предложение поучаствовать в программе и получить субсидию на 100%-ную компенсацию по трудоустройству людей на общественные работы, мы изучили программу и поняли, что можно развивать нашу территорию, привести все наши дороги, сады, площадки, пруды и заросли в порядок благодаря этой программе. Подписантами соглашения выступили наш ТОС и Центр занятости города Волгограда. Таких договоров с некоммерческими организациями Центр занятости заключил ещё около 80. Мы проговорили функции, кто за что отвечает, с кем мы держим связь, и приступили к работе.

Сразу после подписания документов мы получили сумму, которая была рассчитана исходя из минимального МРОТ региона. В нашем ТОСе были трудоустроены 11 человек на зарплату в 15 000 рублей до вычета НДФЛ. Все социальные отчисления Центр занятости тоже компенсировал. С нашей стороны были вложения на ведение бухгалтерии, делопроизводство, координацию работ. Помимо этого, нам нужно было обеспечить работников инвентарём. Благо, что у нас всё это было... И всё заработало. Найти рабочих оказалось легко, сложнее — организовать процесс.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Это и стратегическое, и тактическое, и системное партнёрство. Почему оно состоялось? Была подготовлена почва, накоплен опыт по этой программе трудоустройства, описана схема взаимодействия, сказалась репутация участников, их готовность взаимодействовать по предлагаемым государством правилам. Почему это партнёрство не развалилось и в чём была мотива-



Ирина Кондрашина

ция участников? Главный мотив — желание сделать лучше свою территорию, они действуют по принципу «Если не мы, то кто». Технология работы была заранее продумана, какие роли в этом партнёрстве.

ЭКСПЕРТ

Есть мнение, что государство всегда придумывает неудобные программы. Но здесь на практике видно, что, если вникнуть, всё становится очень понятно и доступно. Это во многом зависит от оптимизма, готовности быть продуктивным и понимать ограничения возможностей партнёров.



Они действуют по принципу «Если не мы, то кто»

Экспертная поддержка коллег при реализации благотворительного проекта бренда Adidas на территории села Лох Саратовской области

Записано со слов Марии Кислиной, село Лох, Саратовская область

ПРАКТИК

Когда-то мечта о том, что можно вступить в партнёрство с крупными брендами для развития своей территории, казалась недостижимой. Ещё год назад мы воспринимали Adidas как дорогой спортивный бутик, в котором мы никогда не бывали. Началось всё с того, что мы пару лет назад пригласили к себе независимый образовательный проект «Кружок» провести с нашими подростками школу программирования. Но случился ковид, и у нас долго не получалось скоординироваться, а год назад ребята приехали на разведку, познакомились с нами, с нашим сообществом, с ребятами. Практически одновременно вышло интервью у Юрия Дудя с командой «Кружок», в котором красной линией шла тема футбола, что он объединяет подростков. На видеоинтервью отреагировал бренд Adidas, предложив чемпионату Европы по футболу обустроить шесть полей в малых населённых пунктах России. Выбирала эти площадки команда «Кружка» и для них важным было, чтобы в том месте, где они берутся совместно с Adidas обустроить поле, уже было сплоченное сообщество. Поле должно быть передано не условной организацией или администрации, а живым заинтересованным людям. Потому что это не столько инфраструктурный проект, сколько коммуникационная площадка, которую кто-то должен поддерживать, модерировать, развивать.

Когда наше село выбрали как площадку, мы думали, что в Adidas есть штат юристов, который сможет решить любую проблему, минуя нас. Но в процессе оказалось, что для них это тоже новый опыт, и, наоборот, получилось, что это они обращались к нам за помощью в понимании, как выстроить работу с местной администрацией и юридически оформить договорённости. Стоит заметить, что наша администрация предложила построить поле на самом бугристом месте — чуть ли не в овраге, и мы поняли, что особой заинтересованности у чиновников нет. И что нам тоже



Мария Кислина

нужна консультация, чтобы взглянуть на ситуацию с точки зрения местной администрации. Решили обратиться к выпускнице «Культурной мозаики» Татьяне Лесновой из Пермского края — у них здорово развита футбольная история, есть вся инфраструктура. Она нам и помогла предусмотреть множество вопросов, которые совместно обсуждались и решались представителями бренда Adidas, «Кружка», администрацией и нами.

Как нам кажется, партнёрства бы не случилось, если бы не было точки входа. Мы этой точкой входа и стали. В наши задачи входило выбирать лучших исполнителей, организовывать встречи с представителями администрации, проводить турниры, презентации, выступать координаторами на местном уровне. Мы смогли представить наше сообщество не просто как разрозненных жителей, а именно как сообщество, которое готово взять ответственность за эту площадку. В этом партнёрстве мы почувствовали, что мы можем быть не только благополучателями, но и приносить пользу своей территории и другим людям. Создалась атмосфера равноправия. У бренда были ресурсы, но не было такого погружения в нашу территорию. Поэтому мы выступили как знатоки, помощники. Плечо, на которое можно опереться, и это подняло нашу самооценку.

Это партнёрство сложилось на основе общих ценностей, вокруг создания общественного блага, а не формальных требований. И сейчас для поддержания поля в порядке мы продолжаем опираться на сложившееся тогда партнёрство внутри села — из ответственных взрослых, школы, администрации.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Это партнёрство было спонтанным, неформальным, для решения общих проблем. Успех партнёрства обеспечила команда со стороны местного сообщества и сторонников с разной степенью вовлечённости, разными компетенциями. Здесь прослеживается сочетание разных интересов: общественное благо в виде стадиона, продвижение узнаваемости бренда и наличие общих ценностей. Нужно отметить, что инициатива исходила от всех участников партнёрства — в своей зоне ответственности, в принятии общих решений, в распределении ролей. Коммуникация в партнёрстве была выстроена неформально, «лампово», а центром коммуникации стало местное сообщество.

ЭКСПЕРТ

Когда мы общаемся с бизнес-брендом, с государством, с благотворительным фондом, мы должны понимать, что у них существуют определённые правила. Это совершенно не означает неравного партнёрства, а то, что для равного партнёрства необходимо продемонстрировать готовность учитывать возможности и ограничения каждого из партнёров. Ещё одна важная вещь связана с тем, как мы интерпретируем результаты, исходя из наших ценностей: что мы развиваем территорию, хотим быть победителями, капитанами, а футбольное поле — это предмет местной идентичности и гордости: «ни у кого не получилось, а у нас получилось, приезжайте, посмотрите».



Это предмет местной идентичности и гордости: «ни у кого не получилось, а у нас получилось, приезжайте, посмотрите»

Культурная мозаика Удмуртии

Записано со слов Евгения Баженова, Глазов, Удмуртская Республика

ПРАКТИК

На нашу организацию — ресурсно-информационный центр — как на выпускника «Культурной мозаики» 2015–2018 годов в Удмуртии была возложена экспертная функция. Мы отслеживали, каким образом реализуется конкурс, чтобы все мероприятия шли в контексте «культурной мозаики» и «философии», заложенной в ней. Экспериментальная составляющая была в том, что в программу «Культурная мозаика Удмуртии» заявлялись не только культурные проекты, но и спортивные, образовательные, инклюзивные — это общий свод всех инициатив, связанных с работой с социально-активными гражданами. На конкурс заявили более 300 проектов, победителями стали 35 проектов, 28 проектов были профинансированы Фондом Тимченко, остальные — Министерством культуры Удмуртской Республики.

Выявилась интересная закономерность — наиболее живучими оказались проекты при учреждениях культуры. Образовательные проекты носили более локальный характер, они не создали вокруг себя сообществ. Со спортивными проектами — практически то же самое. Получилось, что «Культурная мозаика Удмуртии» заложила основу для развития дружного сообщества профессионалов, реализующих проекты в области культуры. Все участники, кто прошли в следующие этапы программы, сейчас это девять проектов, уже побывали друг у друга, начали регулярно коммуницировать, обмениваться методическими материалами, помогать проводить мероприятия. Их всех объединяют ценности. Все участники сообщества — трудоголики, которые работают вопреки всему, это люди, ратующие за развитие территории, люди, которые понимают, что такое локальная культура в широком и в узком понимании. Это «полевые игроки», которые выросли «в поле» и которым были даны компетенции экспертности.

НАБЛЮДАТЕЛЬ

Это в большей степени строго регламентированное партнёрство с чёткой иерархией во главе с фондом, с правительством, которое спускает задачи на исполнителей и привлекает экспертов.

ЭКСПЕРТ

Здесь есть несколько важных «как». Первое — значительная информационная открытость и актуальность партнёров, которые человеческим языком быстро описывают, что у них сейчас происходит. В этом случае партнёр, если он просматривает ленту в социальных сетях, может так же быстро реагировать на возникающие практики и видеть в них свою полезность. И вторая вещь — общее ощущение ценностной сборки. Априори все относятся друг к другу как к партнёрам, практикующим комьюнити-менеджерам. Это, как мне кажется, прототип того сообщества, которое собирается сейчас в рамках нашей программы для выпускников Фонда Тимченко.



Евгений Баженов

«
Это люди,
ратующие
за развитие
территории,
люди, которые
понимают,
что такое
локальная
культура

**Благодарим
за ваш
интерес!**

**МФонд
имченко**