

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

*Методические рекомендации для НКО и ресурсных центров*

В 2010-2012 годах все более заметными в жизни горожан становятся некоторые тематические активистские группы и современные городские гражданские практики. 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, коммуникативные практики, локальное благоустройство, городские праздники, киноклубы, собрания и советы и прочее. Становится очевидной готовность горожан участвовать в настройке конкретных сфер жизни, потенциал к участию в сбалансированных социальных партнерствах с органами местного самоуправления, институтами гражданского общества, иными заинтересованными сторонами.

### **1. Участие инициативных групп в социальных партнерствах: барьеры и ограничения.**

Однако очевидной остается неравновесность переговорных сил инициативных групп и лиц, принимающих решения: депутатов, чиновников. Это обусловлено рядом причин.

Во-первых, как правило, новые активисты и инициативные группы не имеют опыта продуктивных общественных переговоров. 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 с заинтересованными сторонами. Они не готовы предложить новые решения назревших проблем в силу недостаточных знаний 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 без «переводчика», а также не готовы оценить качество того или иного официального документа: он нуждается в адаптации на понятный потребителю язык. Таким образом, слабы публичные коммуникативные навыки инициативных групп, хаотичны представления о возможных сторонниках, оппонентах, экспертах, а иногда – собственно, о предмете обсуждения.

Во-вторых, сами активистские группы как социальные партнеры очень слабы. В исследованиях эксперты Центра постоянно наталкивались на «высокую смертность» инициатив. 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 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 пользу.

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.

## **2. Методы и технологии Общественной службы поддержки инициативных групп.**

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

Целью работы Общественной службы является содействие развитию городских социальных партнерств, направленных на решение общественных проблем. В основе механизма работы Общественной службы лежит метод продюсирования инициативы.

Продюсирование не ограничивается юридическим, экономическим или PR-консультированием. Это комплексное моделирование идеи, помощь в постановке цели и задач, выборе соответствующих методов с учетом ресурсов инициативы, в том числе даже психологической характеристики ее участников. На следующих этапах продюсеры «усиливают» инициативу собственными ресурсами, связями, экспертными возможностями: они могут

представить новых активистов лицам, принимающим решения, снабдить необходимыми экспертными аргументами, помочь найти источники финансирования.

Основная сложность метода заключается в индивидуальном подходе к развитию каждой инициативы. Выбор варианта поддержки, а также составление дорожной карты для инициативы зависит от внутренних факторов: ее целей, задач, мощности, возможных методов работы. Здесь также влияют и внешние факторы: наличие соответствующих муниципальных и региональных программ, которые могут усиливать возможности группы.

Каждая инициатива, нуждающаяся в поддержке Общественной службы, подает соответствующую заявку. Здесь активисты должны описать проблему, на решение которой направлена их деятельность, задачи, методы работы, а также собственные информационные, технические, ресурсные, экспертные дефициты, которые они желают восполнить с помощью Службы. Заявка рассматривается Попечительским советом службы, который должен определить, насколько деятельность группы может быть продуктивна и общественно значима. Не поддерживаются группы, деятельность которых направлена исключительно на получение прибыли или не соответствует законодательству Российской Федерации.

После одобрения заявки группа получает поддержку в формате консультаций с экспертами Службы. Эксперты и консультанты проводят диагностику группы, выявляют сильные и слабые стороны, составляют дорожную карту и содействуют в решении конкретных задач. Таким образом, к работе в Общественной службе поддержки городских инициатив привлекаются, как минимум, три консультанта, имеющих значительный опыт реализации некоммерческих проектов. При необходимости, количество экспертов может быть увеличено, если требуются специальные знания и аргументы для эффективной работы группы.

Общественная служба оказывает PR-поддержку инициативе. В распоряжении службы несколько интернет-площадок, дизайнеры и специалисты по медиапродвижению. Служба также обладает GR-услугами. 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 (см. презентацию «Какой GR нужен проекту» на диске).

### **3. Издержки и риски в деятельности Общественной службы поддержки инициативных групп.**

Основным фактором риска, связанным с реализацией механизма, является устойчивость и активность самой группы. Фактически Общественная служба в доверительном порядке вкладывает собственные экспертные, временные ресурсы в продвижение идеи: между Службой и ее клиентами не заключаются договоры о предоставлении услуг, таким образом, нет гарантии активности группы, адекватности ее подведения после получения поддержки. После получения нескольких консультаций группа может полностью изменить свою структуру: могут проявиться новые лидеры, которые изменят приоритеты, методы, задачи. Таким образом, группа по своему усмотрению может пересмотреть свою деятельность и даже полностью отказаться от нее. Кроме того, опыт индивидуальных консультаций находит свое отражение в обобщающих методических пособиях, создающихся Центром ГРАНИ для групп с аналогичной деятельностью. Эти пособия, содержащие советы по решению типичных проблем, являются еще одной из форм помощи инициативным группам.

#### **4. Примеры успешных практик Общественной службы поддержки инициативных групп.**

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, практики работы муниципальных службы по отлову безнадзорных животных, системы работы муниципальных и частных приютов и прочие аспекты регулирования ситуации показал, что городская политика в отношении бездомных животных нуждается в корректировке.

Общественная служба оказала группе экспертную, юридическую поддержку, ресурсную поддержку. Проведено специальное консультирование по нормативно-правовым аспектам социального предпринимательства в сфере организации приютов для бездомных собак, а также по нормативно-правовым аспектам проблемы. 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 сейчас 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 пресс-конференция, по результатам получено не менее 5 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 Общественная служба выбирает специальные форматы публичных диалоговых мероприятий. Так, например, в течение нескольких лет в ряде случаев группа предлагается провести круглый стол в формате ситуационного анализа.

Ситуационный анализ – это жестко регламентированное обсуждение, в ходе которого участники соотносят карту проблем с картой решений. Как правило, участники 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 к концу мероприятия к подведению итогов.

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, часто 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 в сады. Также родители указали на отсутствие

механизмов общественного участия в повышении качества услуг садов, отсутствие механизмов обратной связи. По результатам консультации эксперты Общественной службы предложили группе провести продуктивный диалог о проблеме в формате ситуационного анализа.

В рамках подготовки мероприятия эксперты Службы провели исследование удовлетворенности качеством детских садов родителей. В анкетировании приняли участие 89 человек, чьи дети посещают дошкольные учреждения города. Кроме этого Центр ГРАНИ обеспечил участие в мероприятии ключевых заинтересованных и ответственных групп, разработал регламент мероприятия для получения максимального спектра договоренностей между разными группами.

В результате участники стола рассмотрели разные аспекты проблемы качества 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, представители разных групп: родители, сотрудники дошкольных учреждений, представители администрации Перми и Гособнадзора, Уполномоченный по правам ребенка в Пермском крае, а также представители общественности. 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, Аппарат Уполномоченного по правам человека и по правам ребенка в Пермском крае и т.д.

По результатам возникли варианты дальнейшего взаимодействия между группами. Так, замначальника управления социальной политики администрации Перми Анастасия Зырянова взяла на себя обязательство

организовать специальную встречу родителей с руководством городского департамента образования и ФЦБ «Развитие человеческого потенциала». На этой встрече участники обсудили, как обеспечивается качество работы детских садов уровнем зарплат педагогов, а также причины значительной разницы размеров зарплат в автономных учреждениях города. Общественные организации города также взяли на себя обязательство по поддержке инициативных групп и органов МСУ в регулировании конфликта.

Всего за 2013-й год Общественная служба поддержала более 40 продуктивных городских инициатив. В своей работе эксперты Службы отметили, что многие инициативы действуют параллельно, но могли бы взаимно усилить 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. 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 т.ч. не менее 20 инициативных групп. 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, горожане 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 сформирована инициативная группа пермяков, заинтересовавшихся грядущими изменениями в Генплан. Прямо на мероприятии 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 «Бюро городских проектов». Уже на следующий день активисты группы перевели текст об основных изменениях Генплана с официального языка на понятный обычным горожанам. Это позволило вовремя качественно информировать местное сообщество о грядущих градостроительных изменениях.

В результате в городе и в регионе стал формироваться устойчивый спрос на партнерства со стороны инициативных групп, а также лиц, принимающих решения. Так, например, была запущена лаборатория «Перевод на народный», в рамках которой филологи, заинтересованные горожане при поддержке экспертов адаптировали текст 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». Чиновники сами выбрали наиболее важные и актуальные тексты, нуждающиеся в переводе, а также назначили ценные призы победителям конкурса. Результаты конкурса будут объявлены в конце ноября 2013 года.

В ходе работы Общественной службы в 2013-м году было проведено более 30 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 диске).

О новых инициативах и партнерствах получено не менее 70 сообщений в прессе. PR-усилия способствовали формированию образа нового активного горожанина, готового к продуктивной кооперации. В целом повысилось качество гражданских диалогов: продемонстрированы и закреплены в местном сообществе разнообразные практики обмена аргументами, конструктивная дискуссия, эффективное взаимодействие с органами власти и влияние на принятие общегородских решений. Повысился уровень развития городской гражданской культуры: получили продвижение новые, активные, ответственные субъекты городской политики, новых технологии и практики. Городские группы получили ресурс для реализации и продвижения своей деятельности.

Муниципальные служащие и депутаты получили технологии продуктивного взаимодействия с городским сообществом: от состояния «холодной гражданской войны» к активным переговорам и совместному решению проблем.