

The background features a white field with several geometric shapes. On the left, there are two dark blue shapes: a large triangle pointing right and a smaller one below it. On the right, there are two light blue diagonal stripes. At the bottom, there is a large, light blue diamond shape with rounded corners.

# **COMMUNITY CENTRE**

## **Положение**

О механизмах и инструментах вовлечения сообществ  
в молодежные комьюнити-центры города Алматы

По заказу

Управления Молодежной Политики Акимата города Алматы

## **Разработчики:**

Алеся Нугаева, Надежда Червякова

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

Что такое Молодежный комьюнити-центр ?

- Отличие МКЦ от Ресурсного центра
- Отличие МКЦ от Общественного (социального) центра
- Другие форматы комьюнити-центров в мировом опыте
- Вызовы
- Без чего не может быть МКЦ?

### I Организационная схема

1.1. Общее поле: организации и персонал, пространство, пользователи

1.1.1. Связи и отношения

1.1.2. Дирекция сети молодежных комьюнити-центров

1.1.3. Экспертный Совет Молодежных Комьюнити Центров

1.1.4. Особая позиция комьюнити-менеджера и PR-менеджера

1.2. Ценности

1.2.1 Концепция комьюнити-центров

1.1.2. Миссия комьюнити-центров и роль их в реализации стратегии развития

1.3. 1.3. Глоссарий и источники

1.3. Резюме

### II Инструменты вовлечения сообществ

2.1. Определение, характеристики сообществ (красные карты)

2.2. Виды, типы стейкхолдеров - внутренних и внешних

2.3. Способы и виды инструментов (синие карты)

2.4. Язык как форма вовлечения

2.4.1. TONE OF VOICE

2.4.2. Памятка

2.5. Резюме

### III Проектные этапы работы КЦ

3.1. Этапы планирования работы КЦ: гибкий подход

3.2. Глоссарий и источники

3.3. Резюме

## **IV Инструменты исследования.**

### **4.1. Виды исследований: Мониторинг и оценка (МиО)**

### **4.2. Этапы исследований**

#### **4. 2.1.Подготовка**

#### **4.2.2. Проведение**

#### **4.2.3. Анализ**

#### **4.2.4. Выводы**

### **4.3. Ориентация МиО: внутренняя, внешняя, смешанная**

### **4.4. Примеры инструментов МиО на разных этапах:**

#### **4.4.1.Зима, бланк опроса**

#### **4.4.2.Весна, ментальное картирование**

#### **4.4.3.Лето, шкалирование**

#### **4.4.4.Осень, мониторинг, вопросы**

## **IV Инструменты исследования.**

### **4.1. Виды исследований: Мониторинг и оценка (МиО)**

### **4.2. Этапы исследований**

#### **4. 2.1.Подготовка**

#### **4.2.2. Проведение**

#### **4.2.3. Анализ**

#### **4.2.4. Выводы**

### **4.3. Ориентация МиО: внутренняя, внешняя, смешанная**

### **4.4. Примеры инструментов МиО на разных этапах:**

#### **4.4.1.Зима, бланк опроса**

#### **4.4.2. Весна, ментальное картирование**

#### **4.4.3. Лето, шкалирование**

#### **4.4.4. Осень, мониторинг, “разбор полётов”**

### **4.5. Программа лояльности. COMMUNITY HERO.**

#### **4.5.1. Что можно узнать: три аспекта**

#### **4.5.2. Виды мотивации: материальная и нематериальная**

#### **4.5.3. За что поощряем: метрики**

#### **4.5.4. Чем поощряем: идеи**

### **4.6. Резюме**

## **V Оценка эффективности и индикаторы работы МКЦ.**

### **Векторы развития, цели и индикаторы достижения целей**

## **VI Универсальный алгоритм вовлечения**

Документ, который вы читаете, является положением о работе молодежных комьюнити-центров. Он содержит представление о структуре, векторах развития и ценностях этой важной социально-значимой деятельности.

## **Векторы развития комьюнити-центров - это**

1. **устойчивость** - все процессы в комьюнити-центрах проектируются с опорой на разных игроков. Прежде всего это государство, бизнес и общество. А также СМИ, Вузы, международные организации, неформальные группы, организации с корпоративной социальной ответственностью малый бизнес и другие. Для устойчивости комьюнити-центр должен опираться на разных игроков, а не только, к примеру, на государство, но и бизнес, а также международные фонды других стран.
2. **совместность** - все, что сделано для комьюнити - сделано с комьюнити. Это означает, что все события, действия и процессы происходят с участием сообществ. Комьюнити-центр делает это не для сообществ, а вместе с ними.
3. **сервисность** - работа в комьюнити-центре - это процесс оказания услуг и стандарты сервиса здесь работают так же как в любой другой сфере услуг.

#### Концепция:

Молодежный комьюнити центр представляет собой пространство, программы и услуги для молодежи и городских сообществ в городе Алматы, направленные на развитие и реализацию творческого потенциала, усиление и создание сообществ, а также психологическую, и юридическую поддержку, и трудоустройство.

#### Цели:

Создать среду, содействующую улучшению качества жизни и благополучия как молодежи так и более широкого круга сообществ.

#### Задачи:

- Реализация программ, направленных на создание и укрепление сообществ
- Оказание услуг и консультирование в юридических, психологических и вопросах трудоустройства
- Предоставление пространства, площадки сообществам для реализации их творческих, социальных, экологических, культурных инициатив и событий

#### Миссия:

***Миссия комьюнити-центров – быть общественным пространством взаимной поддержки людей друг к другу и быть не только социальным лифтом молодых людей, но и опорой в их развитии, в реализации потенциала.***

Показатели для мониторинга выполнения целей  
(подробнее в главе V)

- разнообразие игроков в “партнерском пакете”
- сервисность
- вовлеченность сообществ и молодежи нашей категории

## Введение

### 1.1. Что такое комьюнити-центры? (КЦ)

- Отличие молодежных комьюнити-центров (МКЦ) от Ресурсного центра и Общественного центра
- КЦ в мировом опыте
- Вызовы
- Без чего не может быть МКЦ

**Комьюнити-центр** понимается нами как физическое пространство с разными функциональными секциями, открытое для разных целевых групп: neet-молодежи, а также других локальных жителей, гостеприимное и связанное коммуникациями с разными группами партнеров и доноров.

### Отличие Молодежного комьюнити-центра (МКЦ) от Ресурсного центра

Молодежные ресурсные центры в Казахстане есть и успешно работают. На портале Ел Жастары можно посмотреть карту МРЦ (молодежных ресурсных центров). Согласно данным портала - в стране 231 молодежных центра и 38 городских. Специализация центров - помощь, профориентация, развитие волонтерского движения, оказание психологической и юридической помощи, обучение через неформальное образование. Таким образом, чтобы не дублировать функционально существующие МРЦ комьюнити-центры должны иметь собственную уникальную концепцию (см. пункт 1.2. Концепция МКЦ)

### Отличие МКЦ от Общественного (социального) центра

Под понятием «Social Centre» («Social Center») обычно подразумевают неформальную, «квази-законную», часто протестную, выходящую «за рамки законности» деятельность сообществ (практикующих те же «самозахваты» пустующих зданий для организации сквотов), их непосредственную опору на сообщества и на гражданское общество в целом — перед лицом государства. Здесь структура управления максимально горизонтальная с большой долей самоорганизации. Этот формат отличается от «Community Centre» (или «Community Center»), за которым в закрепилось значение любого центра «общественной деятельности», часто санкционированной государством, корпорациями, церковью и другими «крупными игроками» законопослушного общества. Здесь принцип управления

Здесь принцип управления сохраняет базовую иерархию, но может иметь и свои элементы самоорганизации. И это как раз случай наших молодежных комьюнити-центров.

Другие форматы комьюнити-центров в мировом опыте функционально в европейском опыте КЦ работают как “соседские центры” — географически локализованное сообщество внутри города. В таких местах и сообществах - сильные социальные связи, опыт самоуправления и решения коммунальных проблем совместным действием.

В архитектурном плане место для комьюнити-центра - часто это редевелопмент и шанс для исторических зданий на новую жизнь. Обычно они появляются на базе объектов культуры, спорта или образования (школы, бассейны, дома культуры, иногда старые особняки, гаражи, конюшни, бани, библиотеки, госпитали и даже тюрьмы и храмы). Примером такого переосмысления имеющейся инфраструктуры является бывшее трамвайное ДЕПО, ныне КЦ алмалинского района по адресу: Байтурсынова 22/1.

Социальные функции КЦ в мировом опыте: так же - спорт, образование и культура. Есть центры даже для определенных этнических религиозных групп, как Русский общественный центр в Белвью, США. Как правило это бесплатные для сообществ и горожан занятия спортом, творчеством, программы снижения веса (в США) и здорового образа жизни (в Европе), часто йога, плавание, уроки здоровой готовки, кикбоксинг, фотосъемка, иностранные языки и многое другое. В США многие центры имеют отдельный вход для продажи услуг за небольшую стоимость для гостей города.

КЦ в странах, где эта традиция существует давно - это места для разных возрастов и сообществ с разными интересами, нигде нет изолированных и однородных групп, это всегда инклюзивное место, то есть включающее всех.

В таких центрах обычно легко стать инициатором активности или преподавателем программы. Вчера - участник, сегодня - автор.

Если КЦ появляется в месте культурного наследия (старой усадьбы), то бывает, что НПО берет на себя функцию ухода и поддержания ее статуса (сад, дом) и в этом случае часть работы по эксплуатации происходит за счет волонтерской работы. В качестве программы лояльности волонтеры получают абонемент на посещение разных программ или товаров и платных услуг центра. Эта часть



проектируется как социальное предпринимательство и имеет интересные бизнес-модели. Описанный нами пример - это усадьба Данхем Масси (DUNHAM MASSEY), Манчестер. Кроме памятников архитектуры переосмыслены могут быть действующие библиотеки, как библиотека Достоевского в Москве на Чистых прудах.

Кроме бесплатных занятий есть и платные, но недорогие абонементы (разработаны тарифы для разных социальных слоев), здесь можно провести фестиваль, день рождения или клубную встречу.

Кроме специфических мест (бассейнов и спортзалов) в комьюнити-центрах есть общественное пространство (лобби, опен спейс) с высокими потолками и бесплатным вай-фаем и кафе, где можно провести встречу, поработать, организовать небольшой праздник.

Во многих американских КЦ можно арендовать пространство для разных ивентов.

### Вызовы

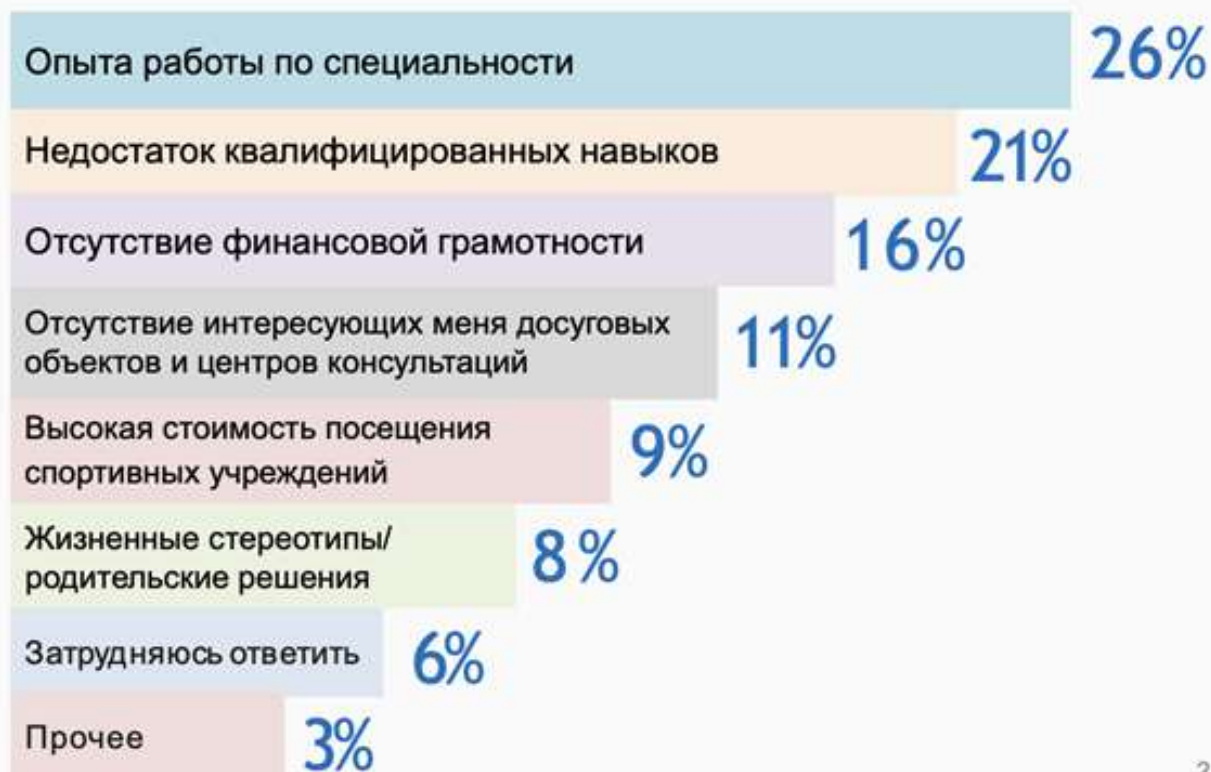
Вызовы, которые стоят перед государствами во всем мире - это умная работа с “молодежным навесом”. Перед странами со стареющим социумом эта проблема не стоит, но Казахстан входит в число государств, где важно думать о том, как не сделать молодежь “фитилем социальной напряженности”. Один из проверенных путей - формирование разряженной среды. Точки притяжения молодежи не должны ставиться похожими на “гетто”, “социальные районы” и места, где собрано много людей одного возраста с одинаковыми проблемами. В таких местах появляется конкуренция, “дедовщина” и специфическая субкультура. Поэтому в КЦ должны быть другие аудитории кроме NEET-молодежи и другие функции кроме социализации.

Таким образом, лучшим решением видится микс мирового опыта и местных задач: сделать КЦ Алматы не изолированными от других аудиторий, а более широкими по задачам. Включить кроме функции помощи в адаптации - работу и досуг. Спроектировать физически пространства в трех функция: секция консультативной помощи, секция коворкинга и секция досуга. А также вовлекать других пользователей, не только молодежь, для формирования здоровой среды КЦ

Локальные данные, полученные в Алматы добавляют деталей к общей картине. В таблице ниже - данные из исследования ЦМА “Социальное самочувствие молодежи Алматы”

**\*\* Проведен опрос среди алматинской молодежи**

Чего вам не хватает в городе для самореализации?



2

Без чего не может быть МКЦ?

молодежный комьюнити-центр - это социальная модель с двумя критически важными факторами:

- Пространство
- Люди

Пространство должно быть комфортным, современным, сервисным. Оно должно соответствовать молодежным трендам, субкультуре.

Люди - это молодежь и местные комьюнити. Neet-молодежь - это ядро нашей аудитории, но социальное окружение этой молодежи - так же важно. Люди со своими социальными связями и отношениями, со своими интересами - это и есть комьюнити.

Локальные комьюнити (сообщества) - те, кто живет или работает на одной территории и поэтому связан общими интересами и часто проблемами (молодые матери, подростки, любители футбола, соседи по дому).

## I Организационная схема

1.1. Общее поле: организации и персонал, пространство, пользователи

1.1.1. Связи и отношения между элементами общего поля

1.1.2. Экспертный совет комьюнити-центров

1.1.3. Особая позиция комьюнити-менеджера и PR-менеджера

1.2. Ценности

1.2.1. Концепция комьюнити-центров

1.2.2. Миссия комьюнити-центров и роль их в реализации стратегии развития

1.3. Глоссарий и источники

Общее поле организационной среды (см. рис. 1) составляют три категории элементов:

- организации и персонал (синий)
- пространства и персонал (красный)
- пользователи: молодежь и локальные комьюнити (желтый и зеленый)

1.1. Общее поле: организации и персонал, пространство, пользователи

Организации мы видим нескольких типов:

- НПО - это организация-оператор, юрлицо, управляющее МКЦ
- Акимат с управлением молодежной политики, - это управляющая организация.
- Государственные учреждения: управления спорта и культуры, правоохранительные органы.
- Бизнесы с социальной ответственностью и квазигосударственный сектор
- Неправительственные организации
- Акселераторы
- Консультанты по развитию комьюнити-центров

Персонал, непосредственно связанный с НПО, находящийся в штатном расписании - это два руководителя, а также персонал охраны и уборки. Помимо руководителя в штате могут быть - комьюнити-менеджер, PR-менеджер, смм-специалист и специалисты по разным видам обучения. Однако, на оргсхеме последние размещены в следующем блоке (пространства), что означает, что этот персонал может быть как штатным, так и работающим по договору ГПХ.

Чуть подробнее о том, почему руководителей двое и как их полномочия и компетенции соотносятся друг с другом.

1. Управляющий директор - отвечает за администрирование процессов, матчасть, явку и распоряжения УМП

2. Директор по развитию - отвечает за связи со стейкхолдерами и стратегию конкретного МКЦ

Оба подчиняются УМП (административному органу) и Совету (общественному выборному органу).

Список помогающих (и донорских) организаций может быть больше. Также он может включать консультантов по развитию комьюнити-центров.

Устойчивость комьюнити-центров, как и других структур, - плотно завязана на базовой логике треугольника: бизнес-общество-государство. Каждая сторона треугольника - имеет свои сообщества. Важно проверять все ли игроки представлены в партнерском списке комьюнити-центров или КЦ связан только с одним источником финансирования, коллаборации и вдохновения?

Бизнес - есть ли в партнерском списке клубы и ассоциации из бизнеса? Они могут быть гостями и партнерами КЦ, поддерживать идеи стартапов, делиться вакансиями, тестировать свои образовательные программы. Бизнес-среда - это та здоровая система, куда стремиться молодежь в поисках независимости и в комьюнити-центрах нужны проекты коллаборации с бизнесом.

Отдельная работа предстоит с корпорациями, имеющими социальную ответственность (Corporate Social Responsibility, - CSR) или Environment (экология и окружающая среда), Social (социальное развитие), Governance (корпоративное управление), - ESG. Эти международные программы обязывают корпорации вносить вклад в развитие той страны, где она имеет активы. Как правило, в таких компаниях есть специальные фонды, с которыми можно сотрудничать и получать поддержку. В Казахстане все недропользователи имеют социальные обязательства. Важно понимать их политику и участвовать в их конкурсах и ивентах. Целесообразно иметь в штате специалиста по фандрайзингу (поиску финансирования) или/и регулярно проходить обучение в этой теме.

Квазигоссектор - это национальные компании и холдинги. Акционерные общества или ТОО с государственным участием. В партнерском пакете имеет смысл иметь несколько таких организаций. примером здесь можно назвать АО Самрук Казына со всеми его дочерними организациями (АО Казпочта, ТОО Самрук Казына контракт, АО Самрук Энерго)

Государство - есть ли в списке программ, с которыми работаем КЦ международные организации? как НПО комьюнити-центр может партнерствовать не только с программами собственной страны, но и международными грантодающими и благотворительными НПО. Чем разнообразнее связи, тем больше перспектив для развития.

Сообщества - чем больше разных аудиторий встретятся в МКЦ, тем больше у молодых людей через общение и деятельность найти себя для реализации.

Финансовая, репутационная и содержательная устойчивость - это разнообразие игроков и большое количество опор в деятельности.

Распределенность в партнерском пакете - легко проверить таким способом:

1. Вернуться к списку типов партнерских организаций
2. Проверить - все ли типы есть в вашем текущем плане работы
3. Если кого-то нет - установить с ним контакт уже в этом году
4. Делать это вместе со своей командой - раз в год.

Список типов партнерских организаций:

- НПО - это организация-оператор, юрлицо, управляющее МКЦ
- Акимат с управлением молодежной политики, - это управляющая организация.
- Государственные учреждения: управления спорта и культуры, правоохранительные органы.
- Бизнесы с социальной ответственностью и квазигосударственный сектор
- Неправительственные организации
- Акселераторы
- Консультанты по развитию комьюнити-центров

Сделать себе ежегодный чек-лист партнерского пакета и проверять себя раз в период (квартал, год)

### Пространство

Этот тип элементов (красного цвета) - функциональные секции.

Согласно концепции КЦ (см. рис.2) функции комьюнити-центра не могут ограничиваться только помощью в адаптации и должны захватывать более высокие потребности человека. Поэтому в этом блоке три секции: ресурсный центр, коворкинг и досуговая территория.

В каждой секции может быть свой руководитель или комьюнити-менеджер, свои специалисты.



Мы предполагаем, что специалистами могут быть, к примеру, преподаватели (казахский, русский, английский языки, а также модные городские профессии: мобилография, smm, блоггинг и другие).

В консультативном центре (секции адаптации) большую роль могут иметь юридические и психологические консультации. В коворкинге и досуговой секции могут быть как функция - фестивали, концерты и выставки. Или общественные обсуждения. Если пространственно центр небольшой и места для трех секций не хватает - можно использовать это пространство - как студию - для двух функций в разное время: днем как коворкинг, вечером как площадку для отдыха.

## Пользователи

Третий тип элементов общего поля - это люди, которые приходят в комьюнити-центр: neet-молодежь и локальные сообщества. Они на рис.1 отмечены двумя цветами - желтым (локальные сообщества) и зеленым (молодежь). Следуя нашей методологии - работать с neet-молодежью в естественной среде, не создавая КЦ как центр изоляции, мы рассматриваем локальных жителей и их сообщества как аудиторию полноправную КЦ.

Аудиторию самой молодежи мы тоже видим как неоднородную:

- молодежь из зоны риска, собственность молодежи neet (пользователь консультативного центра)
- молодежь с потенциалом развития (пользователь коворкингов)
- молодежь с потребностью в эмоциях (пользователь досуговой секции)

Разумеется, neet-молодежь может быть и в категории прочих потребностей - эмоции и развитие.

Смотреть на аудиторию через призму разнообразия нам важно еще потому что в нашей стране высока ценность семьи. Если КЦ будут привлекательны и для младших школьников - братьев, сестер и племянников нашей молодежи, а также старшего поколения - родителей и бабушек молодых людей, это даст молодежи больше опоры и скорректирует ее поведение автоматически.

Мы предполагаем, что аудитория пользователей КЦ со временем становится кадровым резервом для центров. Из сообществ выделяются волонтеры и специалисты (преподаватели курсов, комьюнити-менеджеры). Правильно организованный процесс вовлечения, а также настроенная программа лояльности для молодых

людей и сообществ - формируют целостный цикл взаимообмена, когда пользователи и КЦ работают друг на друга, восполняя друг другу ресурсы и центр становится не только точкой реабилитации, но и социальным лифтом молодежи.

### 1.1.1. Связи и отношения между элементами поля

Кроме элементов на общем поле мы видим связи в виде линий, соединяющих эти элементы.

Основная взаимосвязь - это партнерство УМП с помогающими организациями. Помощь партнеров консультативная и финансовая оказывается МКЦ через связь УМП и НПО (управляющего комьюнити-центром). В НПО есть два руководителя и несколько штатных единиц (комьюнити-менеджер, PR-менеджер, персонал отвечающий за охрану и уборку, а также координаторы функциональных секций). В штате возможны специалисты по smm и преподаватели курсов, психологи. Впрочем, последние могут работать с НПО по договору ГПХ.

Юридические консультации могут оказывать как партнерские организации (госпрограммы), психолог может быть как штатной единицей, так и специалистом на договоре.

Не менее важные взаимосвязи существуют между локальными пользователями и функциональными секциями. Именно на функцию приходит молодежь в центр волонтерить (в событийно-досуговую или коворкинг-секцию), работать (в консультативный центр) или стажироваться (в любую из трех секций)

Таким образом, левая колонка имеет структурные связи с партнерами и донорами КЦ (синие элементы, организации), а правая колонка демонстрирует связи желательного процесса вовлечения молодежи и сообществ в комьюнити-центры.

### 1.1.2. Дирекция сети молодежных комьюнити-центров

В контексте роста комьюнити-центров количественно важно понимать, что развитие этой сети предполагает много процессов: взаимный обмен информацией и компетенциями, общие исследовательские и образовательные интересы. Появляется необходимость в структуре специального органа, цель которого не управление, а координация.

Таким образом, Дирекция сети МКЦ - это контрольно-координационный орган между всеми комьюнити

центрами УМП и другими ключевыми стейкхолдерами, назначение которого - развитие и поддержка стандартов работы комьюнити-центров Алматы. Аналогичную работу в городах обычно выполняют проектные офисы разных управлений.

### 1.1.3. Экспертный Совет Молодежных Комьюнити Центров

Важной точкой в оргсхеме является Экспертный Совет. И хотя он занимает в оргсхеме место партнерской организации, является он коллегиальным выборным органом, смысл и функции которого мы приводим ниже.

Основная функция Совета - совместное с представителями комьюнити-центров формирование стратегий и разработка предложений для качественного развития комьюнити центров; повышение популярности, статуса; привлечение новых партнеров и средств.

Задачи Совета:

1. Создание стратегического плана развития комьюнити центров совместно с руководством комьюнити центров и учетом стратегий развития заданных администрацией города
2. Давать рекомендации, советы, консультации по развитию, улучшению деятельности комьюнити центров
3. Давать квалифицированные экспертные заключения, которые могут ложиться в основу принятия решений и способствовать деятельности комьюнити центров
4. Заниматься дополнительным привлечением средств, материальных и нематериальных ресурсов для осуществления деятельности комьюнити центров
5. Члены Совета являются амбассадорами комьюнити центров, своей репутацией и именем продвигают комьюнити центры и популяризируют их деятельность
6. Помогать в формулировании стратегий, планов, крупных проектных задач работы комьюнити центров
7. Проводить независимый внешний мониторинг и оценку деятельности комьюнити-центров
8. Представлять интересы ключевых групп сообществ и аудитории комьюнити центров
9. Озвучивать эти интересы в медийном, политическом и экспертном поле при необходимости

Состав Совета – нечетное количество представителей, не менее 9. Ключевой принципе - равно представляющих различные сферы, интересы, группы стороны лица:



Представители экспертного сообщества  
Руководители НПО, активисты, журналисты  
Бизнесмены

Представители администрации города  
Представители активной молодежи, сообществ

Вступить в Совет, может любой желающий из выше представленных категорий, сфер. Приоритет отдается тем лицам, кто представляет интересы ключевых сообществ, с которыми работают комьюнити центры; имеет достижения, экспертизу, авторитет в приоритетных сферах, соответствующих направлениям деятельности комьюнити центров; проявляет готовность и заинтересованность вкладывать личные временные, интеллектуальные, творческие ресурсы на развитие комьюнити центров.

Вступить в совет можно по следующему алгоритму: 1 раз в 2 года, объявляется конкурс на членство в Совете, через социальные сети и сайты комьюнити центров; формы для заполнения представляются заблаговременно и доступны там же; отбор идет в течение 1 месяца; голосование проводится представителями Совета, руководителями комьюнити центров, представителями ключевых сообществ, администрацией, экспертным сообществом города.

В рамках деятельности Совета проводятся регулярные собрания по актуальным вопросам работы комьюнити центров. В собраниях также принимают участие руководство комьюнити центров, могут принимать участие представители СМИ, активные члены сообщества.

Регулярность собраний Совета:

1 раз в квартал, 4 раза в год. Также дополнительно по запросу членов совета и руководства комьюнити центров.

Все собрания протоколируются и освещаются публично, а также рассылаются всем членам Совета.

Участие в собраниях является обязательным для членов Совета, в случае регулярного пропуска без уважительной причины (более 3 раз), ставится вопрос об исключении участника из членства Совета.

На собраниях поднимается к обсуждению не более 3 тем, вопросов требующих решений и обсуждений за раз.

Решения, принимаемые советом по принципу кворума через общее голосование.

#### 1.1.4. Особая позиция комьюнити-менеджера и PR-менеджера

Важная позиция в нашей структуре - комьюнити-менеджер и PR-менеджер. Мы предполагаем, что на рис.1 это координаторы функциональных секций. Классический координатор проекта фокусируется на процессах. Тогда как комьюнити-менеджер ориентирован на людей. Функция вовлечения - его базовая компетенция, которой он должен быть обучен. Но помимо навыков он должен иметь потенциал социально-ориентированного человека, коммуникатора, а не только администратора. Важно: не смешивать позицию комьюнити-менеджера с смм-специалистом. Работа с городскими сообществами в МКЦ - это построение живых связей и отношений локальных жителей. Онлайн-сообщества в отличие от локальных комьюнити - это обычно фан-группы субкультуры или поклонники брендов. Функции этих специалистов могут пересекаться, но не могут заменить друг друга.

В свою очередь PR-менеджер - это и не комьюнити-менеджер и не смм-специалист, хотя формально функции последнего могут казаться похожими. Но в нашей оргсхеме PR-менеджер выполняет работу "стратегического коммуникатора". Именно он устанавливает связи с бизнесами, международными фондами и лидерами мнений. Именно он отслеживает повестку и стратегии крупных игроков. Именно он ищет пересечения в целях МКЦ и стейкхолдеров "партнерского пакета". Именно он соединяет интересы всех, организует приглашительными кампаниями для министерств и пишет пресс-релизы ключевым СМИ, лидерам мнений и поддерживает связь с фондами компаний с социальной ответственностью.

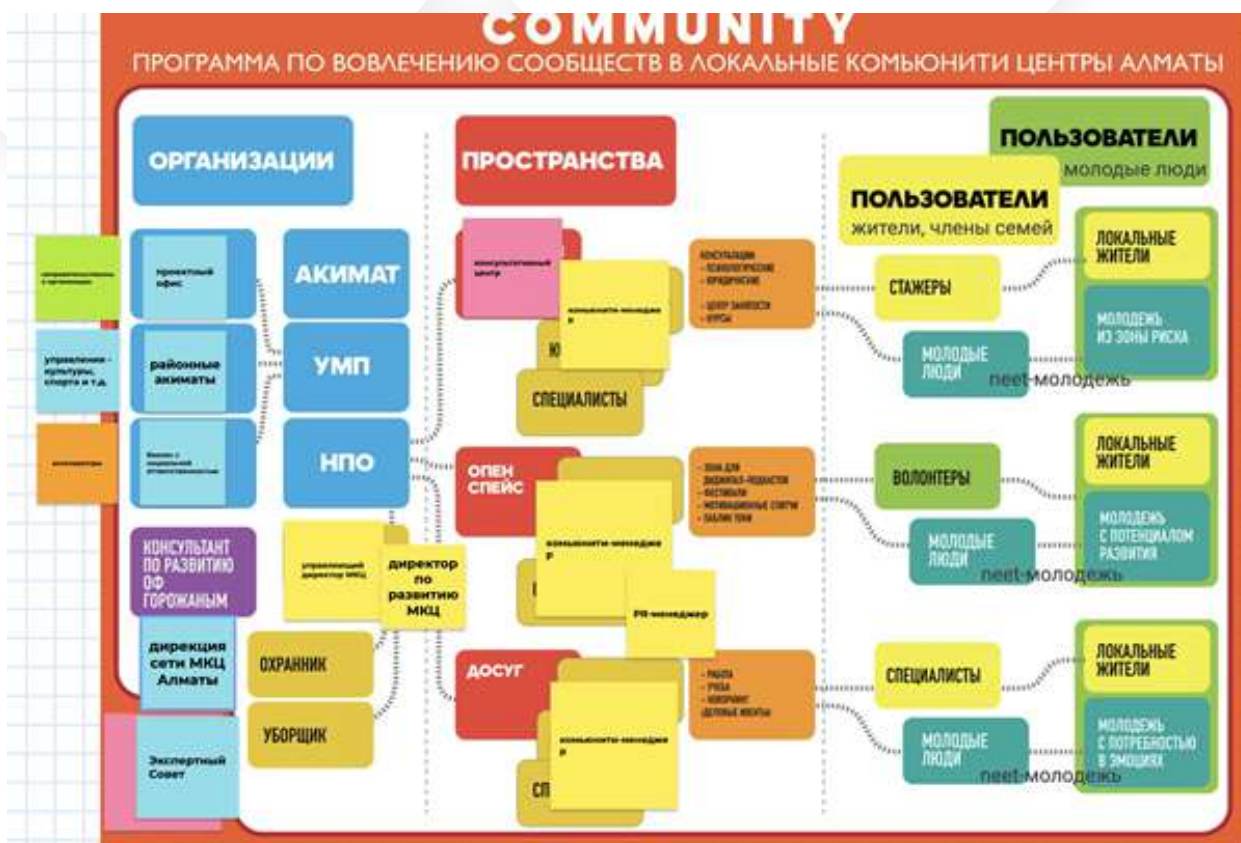


рис. 1

## 1.2. Ценности

### 1.2.1 Концепция комьюнити-центров

Концепция КЦ Алматы опирается на расширенную идею потребностей человека.

Классический подход к потребностям опирается на теорию Абрахама Маслоу, описанную как ярусы пирамиды (рис.2)

Первый ярус - физиология - еда, свет, тепло - все для выживания физического тела

Второй - безопасность, защита от угроз

Третий - принадлежность и любовь, именно на этом ярусе появляется связь с другими людьми, ранее ее нет.

Четвертый - уважение и признание, то есть слава, статус

Пятый - самоактуализация, то есть реализация себя в призвании, иначе этот ярус можно назвать - потребностью в личностном росте

Современному горожанину нужно не только выжить (адаптироваться и получить профессию, работу), но и продолжать развиваться, в том числе

развивать свой социальный капитал, чтобы включиться в сферу непроизводственной экономики, экономики услуг, экономики коммуникаций. Именно эти сферы максимально развиты в Алматы, городе республиканского значения, самом большом городе страны.

В концепции КЦ Алматы мы соединили три функциональных пространства с 5 основными потребностями. В схеме эта модель выглядит так:

1. Потребности приходящих в комьюнити центры
2. Зоны внутри площади комьюнити центров
3. Услуги, которые центр предоставляет



рис. 2

Ярус счастья (самоактуализации) соотносится зоной досугового комьюнити центра. Здесь будут организованы разного вида события, на которые будут приглашаться люди с разных сфер деятельности. Молодежь будет не только учиться и работать, но и проводить свободное время с пользой для себя.

Коворкинг - предоставляет услуги работы, учебы и ивентов. Уважение и социальные связи - с коворкингом, который организован физически как Open Space, а функции безопасности - консультативный центр, где много психологических и юридических консультаций

Безопасность и физиология - это секция консультативного центра. Здесь мы учим людей адаптироваться и зарабатывать деньги через консультации в центре занятости

Таким образом, комьюнити-центр из ресурсного и центра адаптации превращается в точку притяжения локальных жителей, формируя здоровую социальную среду и получает две дополнительные функциональные секции - совместная деятельность и досуг. И 5 ярусов пирамиды Маслоу в комьюнити-центры покрывает три функционально-пространственные секции.

1.1.2. Миссия комьюнити-центров и роль их в реализации стратегии развития

*Миссия комьюнити-центров – быть общественным пространством взаимной поддержки людей друг к другу и быть не только социальным лифтом молодых людей, но и опорой в их развитии, в реализации потенциала.*

Через какие стратегические принципы реализуется эта миссия? Мы опираемся на два важных документа разного слоя:

1. слой инфраструктурный: Генеральный план развития Алматы до 2050
2. слой исторических вызовов: Стратегия развития креативных индустрий на 2021-2025 гг
3. слой социальный: Программа развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года

*“Новый генеральный план предусматривает переход на полицентричную модель развития с созданием 5 новых полицентров с развитой жилищной, социальной, транспортной и инженерной инфраструктурой. Это позволит жителям данных полицентров иметь доступ ко всем жизненно необходимым благам в шаговой доступности” (Е. Досаев)*

Принципы городского планирования все больше опираются на социальную, человекоориентированную логику. Система муниципального деления города на районы постепенно заменяется на полицентрическую сетку, а та в свою очередь на сетку вернакулярных районов, района человеческого масштаба, где все необходимые функции находятся в шаговой 15-минутной



доступности. Уже в 2025 году комьюнити-центров в Алматы будет 16. Но чтобы каждый житель мог до своего комьюнити-центра прийти пешком - их нужно 180. Иными словами - наша работа важна и востребована. Ее нужно описать, стандартизировать и масштабировать для будущего.

Концепция развития креативных индустрий на 2021-25 - документ, на который мы можем опираться в своих планах. *“Согласно отчету Британского совета 62 % всех креативных предприятий приходится на долю городов Астаны и Алматы. Данные города имеют признаки развития кластеров видеопроизводства, маркетинга, дизайна и издательского дела, а также наиболее приближены к развитию кластеров информационных технологий”.*

Список “городских профессий”, связанных с технологиями и коммуникациями - блоггинг, smm, мобилография, комьюнити-менеджмент, продюсинг - это сферы новой занятости, где спрос будет расти, сферы, к которым есть органический интерес у всех категорий молодежи. Все это виды деятельности будут развиваться в “консультативном или карьерном” направлении комьюнити-центра как профессии для обучения и все они являются частью креативной экономики.

В программе развития Алматы до 2030 года - для социальной устойчивости и стабильности в мегаполисе будет реализовано 5 инициатив. И одна из них - это создание равных возможностей для развития и самореализации молодежи.

Таким образом, помимо миссии на языке ценностей и идеологии (см. Миссия КЦ - выше) у нас появляется определение миссии на инструментальном языке:

*Миссия комьюнити-центров - быть посредником между госпрограммами и людьми (молодежью, локальными комьюнити). Основная задача сотрудников комьюнити-центров - вовлекать в страновые изменения. Не быть пропагандистом этих изменений, а быть “штабом”, где происходит изменяющее действие.*

### 1.3. Глоссарий и источники

КЦ - комьюнити-центр - в мире, в нашем понимании neet-молодежь или поколение ни-ни. Молодые люди, которые не работают, не учатся, не повышают квалификацию, то есть не находятся в рынке труда и не включены в формальную социальную структуру (налоги, льготы, биржа труда).

Пользователи - все, кто имеет отношение к услугам и пространствам. пользователь города, пользователь паркинга, пользователь комьюнити-центра. Для удобства мы иногда будем так называть наши ключевые аудитории - молодежь и локальных жителей

Пирамида Маслоу - теория потребностей в самореализации человека  
Гетто — части крупных городов, отведенные для добровольного или принудительного проживания меньшинств, в современном мире в результате социального, правового или экономического давления.

Коворкинг - подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве

Комьюнити-менеджер - специалист по формированию поддержке и планомерной работе с сообществом (в нашем контексте важно не смешивать его с смм-специалистом, который работает с онлайн-сообществами)

ESG-стратегия – принцип управления и развития компании, основанный на трех базовых факторах. Эти факторы и образуют аббревиатуру ESG: Environment (экология и окружающая среда), Social (социальное развитие), Governance (корпоративное управление).

Финансовый фандрайзинг – это процесс поиска и сбора финансов (возмездных или безвозмездных) для обеспечения деятельности организации.

Полицентричность - в городском планировании наличие нескольких ядер центра города вместо одного.

**Вернакулярный район** - район человеческого масштаба (иногда говорят “неформальный район”)

**Портал Ел Жастары - сеть ресурсных центров Казахстана**

**Генеральный план развития Алматы до 2040 года**

**Концепция развития креативных индустрий на 2021-25 годы**

#### Резюме

Первая глава - очень важная часть нашего документа. В ней мы даем организационную схему, где можно увидеть место как отдельного сотрудника, так и позицию каждого партнера, как

отдельного сотрудника, так и позицию каждого партнера, как реального, так и потенциального. Из нее становятся понятны связи и отношения КЦ, сотрудников, партнеров и главное - нашей аудитории - peet-молодежи и местных сообществ.

Особая позиция комьюнити-менеджера - отдельную пункт этой главы. Это роль связного, роль драйвера процессов, человека, который держит в своих руках все коммуникации. Это позиция сервисного, доброжелательного, притягательного человека и профессионала в сфере управления отношениями учреждения и людей.

Пункт ценности - описывает концепцию и миссию МКЦ. Концепция его вырастает из пирамиды потребностей, а миссия помогает понять, как КЦ реализует актуальные государственные программы города и страны.





## II Инструменты вовлечения сообществ

2.1. Определение, характеристики сообществ (красные карты)

2.2. Виды, типы стейкхолдеров - внутренних и внешних

2.3. Способы и виды инструментов (синие карты)

2.4. Язык вовлечения

2.4.1. TONE OF VOICE

2.4.2. Памятка

2.4.3. Резюме

Как мы уже обсудили в первой главе, в социальной экосистеме комьюнити центра существуют различные слои сообществ, с которыми необходимо выстраивать качественное взаимодействие.

Также в социальной практике такое выстраивание взаимоотношений принято называть тонкими связями.

Именно тонкие связи позволяют человеку социализироваться, выстраивать и налаживать профессиональные связи, обеспечивают в перспективе карьерный рост. Удовлетворяют потребность в досуге. Для города это преобладающий тип связей которые необходимо развивать человеку.

Комьюнити центр может стать одной из ключевых связанных точек, хабов, через которые эти сази аккумулируются.

\*Определение введенное современным ученым социологом, фокусирующим на развитии креативных индустрий – Гранноветером.

Формируя тонкие связи мы выстраиваем взаимоотношения с другими жителями города – таким образом формируем сообщества.

Что такое сообщество в данном случае?

Термин сообщество может раскрываться в трактовках по разному. Для нас в работе комьюнити центра он является ключевым и входит в название .

\*Community англ. - сообщество

Сообщество в широком смысле слова - объединение людей по

по интересам, ценностям, совместным действиям. Ощущение принадлежности – это то важное что дает сообщество для горожан, это чувство – результат совместных практик.

Для нас же в приложении к центру – который является точкой сбора для сообществ также важно место, где участники сообщества творят совместность.

Комьюнити-центр – создает среду, экосистему в которой может формироваться сообщество и раскрываться его потенциал. Как единого целого так и каждого участника отдельно.

Чтобы лучше понимать кто приходит к нам в комьюнити центр важно знать по какому принципу объединяются это люди, на основе чего. Среди множества типологий сообществ можно отметить модель Ричарда Миллингтона



рис. 3

## II Инструменты вовлечения сообществ

2.1. Определение, характеристики сообществ (красные карты)

2.2. Виды, типы стейкхолдеров - внутренних и внешних

2.3. Способы и виды инструментов (синие карты)

2.4. Язык вовлечения

2.4.1. TONE OF VOICE

2.4.2. Памятка

2.4.3. Резюме

Как мы уже обсудили в первой главе, в социальной экосистеме комьюнити центра существуют различные слои сообществ, с которыми необходимо выстраивать качественное взаимодействие.

Также в социальной практике такое выстраивание взаимоотношений принято называть тонкими связями.

Именно тонкие связи позволяют человеку социализироваться, выстраивать и налаживать профессиональные связи, обеспечивают в перспективе карьерный рост. Удовлетворяют потребность в досуге. Для города это преобладающий тип связей которые необходимо развивать человеку.

Комьюнити центр может стать одной из ключевых связанных точек, хабов, через которые эти связи аккумулируются.

\*Определение введенное современным ученым социологом, фокусирующим на развитии креативных индустрий – Гранноветером.

Формируя тонкие связи мы выстраиваем взаимоотношения с другими жителями города – таким образом формируем сообщества.

Что такое сообщество в данном случае?

Термин сообщество может раскрываться в трактовках по разному. Для нас в работе комьюнити центра он является ключевым и входит в название .

\*Community англ. - сообщество

Сообщество в широком смысле слова - объединение людей по

Сообщество	Категории	Цель, зачем приходят в кц
Поколение NEET	Не работают Не учатся Не занимаются саморазвитием Не вовлечены в общественную жизнь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юридические консультации</li> <li>• психологические консультации</li> <li>• финансовое консультирование</li> <li>• обучение быстрым проф навыкам</li> <li>• социализация</li> <li>• трудоустройство</li> <li>• досуг</li> </ul>
Субкультуры	tik tok workout скейт дебаты dj-инг настолки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• среда для реализации идей,</li> <li>• техническая поддержка начинаний,</li> <li>• креативное комьюнити;</li> <li>• финансирование стартапов</li> <li>• поиск единомышленников</li> <li>• площадка для презентаций, выступлений и проч</li> <li>• тусовка, досуг</li> </ul>
Студенты	Работающие Неработающие Локальные Мигранты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пространство для вне университетской учебной деятельности</li> <li>• юридические и</li> <li>• другие консультации по вопросам адаптации в городе ( юридич, психол, и проч)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• тусовка, досуг, студенческие клубы</li> <li>• поиск вакансий , связь с рынком труда</li> <li>• волонтерская деятельность</li> </ul>
Подростки	соседские школьники представители субкультур подрабатывающие занимающиеся наукой спортсмены творческие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домашние задания</li> <li>• Хобби, секции</li> <li>• Общение сообщество</li> <li>• среда для реализации идей, стартапов</li> <li>• обучение базовым проф навыкам “городским профессиям”</li> <li>• тусовка</li> <li>• пространство для выполнения домашних заданий</li> <li>• профориентация</li> </ul>
Представители социальной сферы	НПО Активисты Социальные предприниматели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ к целевой аудитории</li> <li>• среда для нетворкинга</li> <li>• реализация программ, проектов</li> <li>• коворкинг место для работы</li> </ul>
Мамаы	Работающие Одинокие Многодетные	Вопросы материнства, ухода юридические консультации (декрет, пособие, трудоустройство)

		подработка в декрете общение, взаимопомощь
Пожилые люди	С хобби С внуками Одинокие Подрабатывающие	общение, хобби, вопросы здоровья, досуг с внуками, бытовые вопросы
Представители администрации	Районный акимат Участковый ОСИ/ КСК Депутат	информирование жителей о важных событиях изменениях в законах, городском планировании, обратная связь по актуальным вопросам, публичная отчетность, освещение деятельности, вовлечение жителей в программы (например бюджет народного участия и тд)
Соседи		<ul style="list-style-type: none"> <li>• бытовые задачи</li> <li>• совместные праздники</li> <li>• обсуждение актуальных вопросов</li> <li>• взаимопомощь</li> </ul>
Бизнес	Малый Крупный Локальный Девелоперы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама, продвижение услуг, товаров</li> <li>• рекрутинг специалистов из числа представителей комьюнити</li> <li>• реализация услуг и товаров в рамках</li> </ul>

		сотрудничества с КЦ • обучающие курсы по необходимым профессиям участников сообщества
Фрилансеры	Стартапы Креативный сектор Самозанятые Подрабатывающие студенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• место для работы (коворкинг)</li> <li>• нетворкинг</li> <li>• место для генерации и презентации идеи, форумов, “переопыления”</li> <li>• финансовая поддержка (стартапы)</li> <li>• тематериальная консультационная поддержка</li> <li>• технические ресурсы</li> </ul>

И теперь подумаем о том какие инструменты вовлечения существуют, а также подумаем о принципе максимальной эффективности использования и соответствия между инструментами и аудиторией, сообществами, ключевыми стейкхолдерами с которыми работает комьюнити-центры.

Тип вовлекающего инструмента	Пример	Описание
Подкаст	<i>«Базара NEET» КЦ Жетысусского района</i>	Подкаст с участием медийных личностей и базарной молодежи на актуальные молодежные темы социальных сетей и блогеров



Семинар	<i>«Маркетинг движущая сила» КЦ Бостандыкского района</i>	Профессиональное обучение для молодежи категории NEET с участием профориентолога и актрисы
Социальное макетирование	<i>Workshop Alex Rinsler, Белка Алматы</i>	Совместно с ключевыми пользователями места, сообществами, представителями администрации, бизнеса создается на игровом поле макет будущего пространства с учетом пожеланий каждой группы.
Шахматный турнир	<i>КЦ Турксибского района</i>	Шахматный турнир среди молодежи и подростков с участием блогеров
Ментальное картирование	<i>Театр Соседей, Тастак</i>	Практика позволяющая узнать образ места у потенциальных пользователей, их личные пути, маршруты, границы, ориентиры, точки притяжения и мнение, пожелания с этим связанные
Квест	<i>Креативный комьюнити хаб Не-Санаторий</i>	Игровое решение, процесс знакомства с местом “играючи”, проходя задания и



		испытания, в тоже время- совместное создание идей, символов, назначения, функций, потенциала использования пространства.
Доска объявлений	<i>Театр Соседей, Тастак</i>	Способ информирования, могут располагаться афиши, анонсы, ключевые правила места или ивента, а также диалога со своей аудиторией, пользователями. Возможен через формат сторителлинга, рубрики, доску почета
Общественные обсуждения	<i>Общественные обсуждения ОС Алматы Gorozhanym, "Чего хотят Алматинцы"</i>	Публичные обсуждения позволяют учитывать интересы и позиции разных групп населения и организаций (администрации, представителей бизнеса, сообществ, активистов, НПО). Но и не только получить мнение жителей относительно функционального наполнения и/или конкрет- ных архитектурных и иных решений, но также создать сообщество вокруг вашего проекта.

Не-Конференции	<i>PechaKucha</i>	Различные формы альтернативных, неформальных конференций (Pecha-Kucha, TedX, Не-Конференция), позволяют участникам обмениваться информацией, опытом, знаниями, проектами на равных peer to peer
интерактивные выставки	<i>Карта Алматы в "поисках третьего места" Gorozhanym, в рамках выставки Мусорги, 101 dump gallery</i>	Такая выставка мобильна, компактна, содержательна и является актуальным проводником в обширном потоке информации, отлично привлекают внимание, пробуждают интерес к теме в которой работает сообщество
Субботник	<i>Это-Двор</i>	Субботник - это не только возможность убрать территорию, но и способ объединить локальное сообщество вокруг общей цели, сплотить, познакомить друг с другом.
Ворк-шоп	<i>образовательный центр «Alpha academy»</i>	Создание текстурных картин «Весенний день» Мастер-класс с применением текстурной

		<p>пасты картины, которые выглядят глубокими и объемными. Моделирование происходит за счет мастихина, кистей из силикона, резины или при помощи собственных рук. Главное отличие воркшопа — это практическое обучение гостей под руководством специалиста. Сообщество может вместе учиться собирать уличную мебель, предметы декора и создавать элементы будущего пространства комьюнити-центра.</p>
<p>Тренинг</p>	<p><i>Семинар-тренинг на тему «Финансовая грамотность: полезные лайфхаки» для молодежи категории NEET КЦ Жетысусского района</i></p>	<p>Тренинг — форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного поведения в общении, новых коммуникативных и прикладных навыков.</p>

<p>спортивные события, марафон</p>	<p><i>Алматы Марафон, городская инициатива</i></p>	<p>Алматы Марафон - корпоративный фонд, организатор городских спортивных событий, более 20 видов: заплывы, забеги, велосоревнования</p>
<p>краудфандинг, форма коллективного финансирования социально-значимого проекта</p>	<p><i>Проект: «Дыхание степи. Возрождение казахской музыки».</i>  <i>Сумма сбора: 413 000 тенге</i></p> <p><i>Собрано: 428 081 тенге</i></p> <p><i>Срок: 12 октября 2017 — 15 декабря 2017</i></p> <p><i>Количество вкладчиков: 20</i></p>	<p>В Казахстане функционирует 4 лицензионные краудфандинговые платформы iKapitalist, Proportunity, InvestRoom и GoCrowd</p>

Сообщество	Категории	Цель, зачем приходят в кц
Поколение NEET	Не работают Не учатся Не занимаются саморазвитием Не вовлечены в общественную жизнь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юридические консультации</li> <li>• психологические консультации</li> <li>• финансовое консультирование</li> <li>• обучение быстрым проф навыкам</li> <li>• социализация</li> <li>• трудоустройство</li> <li>• досуг</li> </ul>
Субкультуры	tik tok workout скейт дебаты dj-инг настолки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• среда для реализации идей,</li> <li>• техническая поддержка начинаний,</li> <li>• креативное комьюнити;</li> <li>• финансирование стартапов</li> <li>• поиск единомышленников</li> <li>• площадка для презентаций, выступлений и проч</li> <li>• тусовка, досуг</li> </ul>
Студенты	Работающие Неработающие Локальные Мигранты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пространство для вне университетской учебной деятельности</li> <li>• юридические и другие консультации по вопросам адаптации в городе ( юридич, психол, и проч)</li> </ul>

## Язык как форма вовлечения 2.4.1. TONE OF VOICE

*Представим, что наш комьюнити центр - это человек. Как он разговаривает?*

Язык комьюнити - язык сервисности.

Tone of Voice (принципы общения с аудиторией) демонстрирует, то, как компания позиционирует себя в городской экосистеме, отражает ее характер, цели, миссию, отношение к сообществу и партнерам. Это один из ключевых элементов, отвечающих за эмоциональную связь, которую выстраивает комьюнити центр со своим окружением, поэтому он так важен.

Голос наших комьюнити центров, тон с которым мы обращаемся к аудитории, сообществам, нашим партнерам - дружеский, равный, легкий, уважительный.

Наш tone of voice транслирует и отражает наши ценности, миссию. Они о связи сообществ и городских институций, о создании доступной, ясной, понятной среды для общения и обмена опытом, об общении peer-to-peer равный-равному, о создании хаба для роста, развития и реализации потенциала.

Все это возможно на условиях создания бережной, доверительной эмоциональную связь. Если голос наших комьюнити центров вызывает у горожанина положительные эмоции, высока вероятность, что он станет членом сообщества, и другом, сможет реализовать свои желания и удовлетворить потребности двигаясь по пирамиде потребностей Маслоу.

Как это реализуется на практике?

- в публикациях в соцсетях
- в службе поддержки
- в работе комьюнити-менеджера во время личных встреч
- в надписях, информационных кампаниях, плакатах, стендах
- в текстах на сайте, и мейл рассылках, переписке
- телефонных звонках

Кроме tone of voice мы также уделяем внимание содержанию речи, постов, сообщений, которые мы транслируем.

Язык для комьюнити центра не только способ донести информацию,

но возможность проявить близость взглядов на жизнь со своим сообществом, приходящей аудиторией.

Мы не используем: канцелярит, сленг, архаизмы.

Наш язык, отзывчивый и гибкий, мы обращаемся к аудитории на - вы.

Наши тексты - без лишнего пафоса и апломба, ясные, понятные, “свои”

Мы большой радостью делимся своими достижениями, и путем, но и не боимся рассказывать о том, что не получилось, это формирует доверительные отношения с сообществом

Мы в контакте и постоянно взаимодействуем с аудиторией. Стараемся отвечать на все вопросы и комментарии как живые так и онлайн

#### 2.4.2. Памятка

Итак, языковая памятка - это список слов, которых стоит избегать, чтобы вернуть в общение и язык - простоту, ясность, ориентацию на человека. Обратите внимание что происходит, когда мы говорим ВЛАСТЬ вместо АКИМАТ. Или сравните - ЛЮДИ и НАСЕЛЕНИЕ. Мы думаем, что правильные настройки языка помогают общению на равных, что важно в сообществах.

Слова которые мы используем и не используем

<b>Используем эти слова:</b>	<b>Вместо этих слов:</b>
комьюнити центр	ресурсный центр
секция (о пространстве)	зона (о пространстве)
сообщество	клиенты
партнеры	заказчики
события	мероприятия
Мы /Вы	Я/Они

Мы выбрали несколько привычных выражений, посмотрели на и смысл и нашли им стилистическую замену.

	прием	текущий смысл	на что заменить	новый смысл
власть	генерализация	то, что больше и сильнее человека	государство, администрация, управление, органы управления	конкретная институция
мероприятие	подмена значения	несет смысл ограничения: принятие мер по ограничению чего-либо	события	совместное бытие, жизнь
территория	<p>подмены сферы использования, дегуманизация  Территория и Население - обычно используются в военной стратегии и геополитике. обезличенные аналоги слов - Место и Люди  по контексту - место, район, двор, регион. Люди, жители, горожане, активисты, сообщества  возвращение конкретности, возможность увидеть в воображении место, а не кусок карты</p>			
население				
данный	добавочная конструкция	этот, тот, о котором идет речь в тексте	этот или вообще не произносить это слово	фраза без канцелярского оттенка
ознакомиться	канцелярит, используется только госорганами	чаще всего - о документе, правиле, норме. фигура речи - намотать на ус - хорошо передает смысл этой формы	узнать, понять. Если о документе - прочесть	опора на конкретное действие



следует явиться	канцелярит, используется только госорганами	стилистически такое приглашение выглядит как повестка в суд. Если вы приглашаете на общественное обсуждение - лучше выбрать другое слово	прийти на встречу	встреча без принуждения
переговорить	канцелярский сленг	используется в разговорной речи, когда идет речь о закрытых переговорах. не используется в письменной речи. Значение приставки ПЕРЕ - преодоление преграды	поговорить	подчеркивает простоту коммуникации, без встроенных в нее препятствий
педагог	ассоциируется со школой	слово переводится как учитель для детей	преподаватель	опора на сознательный возраст, передает уважение к молодым людям
зона (в пространстве)	ассоциируется с криминальным миром		секция	ассоциируется со спортом
контингент	прием овеществления, так говорят и доле людей и о доле провианта	Доля, Категория	горожане, молодежь, сообщества	категории, относящиеся только к людям

Социальная среда предлагает нам много возможностей использования языка - деловой стиль, неформальный, торжественный, литературный. На особом месте стоит канцелярский стиль речи, который максимально далек от молодежной субкультуры. Понимая это мы предлагаем использовать язык как форму вовлечения. То есть избавив свою речь на любом языке от канцеляризмов мы сможем быть более понятными для своих сообществ.

### 2.3. Резюме

Итак, во второй главе мы посмотрели на способы и инструменты вовлечения сообществ. Для этого мы заглянули в историю сообществ, поняли что это такое на уровне определения. Увидели на примерах в таблице - какие они бывают, какие люди в них входят и в какие типы сообществ группируются. Какие потребности, мотивы, желания, цели и боли - у каждого типа комьюнити. Какие события они хотят инициировать, какие форматы какому типу подходят. И, наконец, - каким языком (не только - на каком языке) с ними лучше говорить. Логично, что язык налоговой или официальных отчетов - мало подходит для приглашения гостей, поэтому язык комьюнити-центра - дружественный, сервисный и теплый. Для удобства работы на дружеским языком - выше есть таблица с “переводом” официального языка на язык комьюнити-центра.

## III. Проектные этапы работы КЦ в гибком подходе

### 3.1. Этапы: Зима, Весна, Лето, Осень

### 3.2. Глоссарий и источники

### 3.3. Резюме

#### 3.1. Этапы планирования работы КЦ

Кроме классического календарного планирования в управлении комьюнити-центров мы предлагаем рассмотреть принципы менеджмента социальных проектов (так называемый - гибкий подход в планировании). Для понимания принципов организации процессов в этом подходе используется метафора годового цикла\* (Dragon Dreaming, дизайн проектов).

Метафора дает представление о ритме проектного планирования.

Всегда есть время представить себе весь проект (или весь год) целиком.

Есть время попробовать без масштабирования, сделать выводы.

Есть время отработать все задачи.

Есть время для подведения итогов.

У каждого этапа есть тип задачи, есть свои герои, типажи, ролевые модели (см. таблицу ниже)

*\*Важно: символический годовой цикл может быть внутри года, внутри квартала, внутри месяца и даже дня. Гибко понимаемый подход к планированию делает нас современными менеджерами, не зависящими от внешних перемен. У нас есть представление о ритме проектов.*

<b>“время года”</b>	<b>образ и характеристика этапа работы</b>	<b>“кто главный?” на этом этапе</b>  <b><i>проверьте есть ли такой человек в вашей команде?</i></b>	<b>задачи</b>
зима	это время называют временем “продуктивного мечтания”. в деловой среде - формированием видения.  “готовимся к пашне”	идеолог и визионер	сбор информации, исследование, формирование цели.  это единственный период, когда можно снизить темп, провести инвентаризацию ресурсов и увидеть цели на год и более.
весна	весной природа пробуждается и деловая среда - тоже включается в активную фазу.  “начинаем пахать”	планировщик и составитель таблиц, календарей, смет	подготовка, прототипирование, вовлечение для подтверждения гипотез, проба. время начала работы, но проекты пока не слишком масштабные

лето	“активная пахота”	администратор, организатор, человек действия	*события с сообществами (важный принцип: не ДЛЯ НИХ, а С НИМИ)
осень	собрать, подсчитать, сделать выводы и отпраздновать  “сбор урожая”	тот, кто делает выводы, похвалит	отчеты, мониторинг, исследования, события для подведения итогов, сборка всего сделанного за год.

*\*Важно: События с сообществами (важный принцип: не ДЛЯ НИХ, а С НИМИ). Этот принцип будет детально рассмотрен в главе “Инструменты вовлечения”*

Однако, эксперты, вовлеченные в обсуждение этой главы - предложили обновление для метафоры “годового цикла” планирования и в результате в цикле оказалось два сквозных процесса - исследование и обучение.

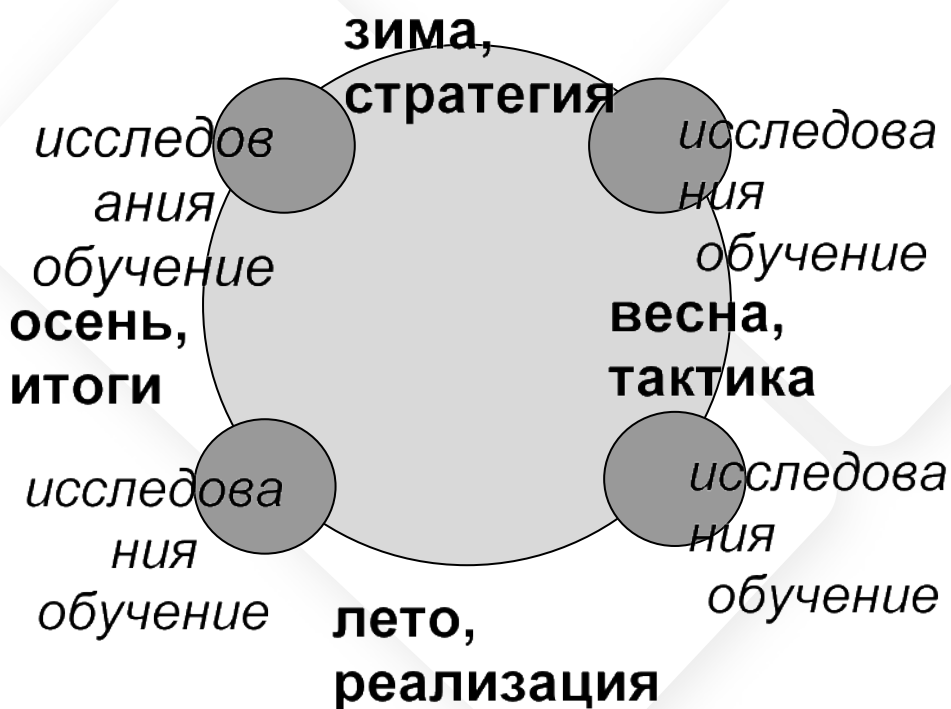


рис. 3

Исследование - это постоянный сбор данных - регистрация участников и обратная связь после ивентов, программа лояльности для резидентов, анкетирование и опросы (в том числе и в форме куизов и игр) и прочая аналитика, формирующая в том числе и индикаторы для оценки эффективности.

Обучение - обмен опытом между сотрудниками комьюнити-центров и повышение квалификации за пределами повседневных обязанностей (обучение как форма мотивации)

### 3.2. Глоссарий и источники

Стейкхолдеры - заинтересованные стороны

Прототип - работающая модель, которая дает понимание, как будет работать процесс, устройство или событие

Дизайн проектов, метафора годового цикла в планировании социальных проектов, источник, - Дизайн проектов, руководство на русском языке:

### 3.3. Резюме

В этой главе мы познакомились с гибким планированием и узнали о метафоре времен года, которые помогают не только понять порядок шагов, но и их смысл, а также правильно настроить себя и людей на текущий этап.

## IV Инструменты исследования.

### 4.1. Виды исследований: Мониторинг и оценка (МиО)

### 4.2. Этапы исследований

#### 4.2.1. Подготовка

#### 4.2.2. Проведение

#### 4.2.3. Анализ

#### 4.2.4. Выводы

### 4.3. Ориентация МиО: внутренняя, внешняя, смешанная

### 4.4. Примеры инструментов МиО на разных этапах:

#### 4.4.1. Зима, бланк опроса

#### 4.4.2. Весна, ментальное картирование

#### 4.4.3. Лето, шкалирование

#### 4.4.4. Осень, мониторинг, “разбор полётов”

### 4.5. Программа лояльности. COMMUNITY HERO.

#### 4.5.1. Что можно узнать: три аспекта

#### 4.5.2. Виды мотивации: материальная и нематериальная

#### 4.5.3. За что поощряем: метрики

#### 4.5.4. Чем поощряем: идеи

### 4.6. Резюме

Исследования - это процесс направленный на поиск ответов на поставленные вопросы, рабочие гипотезы, открытие новых и наблюдение за уже известными нам явлениями.

Исследовательская работа в комьюнити-центре помогает ответить на ключевые фундаментальные вопросы:

- для кого мы работаем,
- какие потребности к нашей аудитории,
- что было до нас, что измениться с нами, как и на основании чего двигаться дальше.
- что есть/было хорошо, что может быть с нами в это городе у нашего сообщества лучше?

Правильность выбора стратегии развития комьюнити-центра а также тактических шагов, кампаний, локальный проектов зависит от того, верно ли был снят запрос со среды. Иными словами необходимо подтверждение того, почему мы проводим в комьюнити центре то или иное событие или вводим долгосрочный проект. Любое наше решение базируется на доказательствах.

Наш комьюнити-центр - это организация из сферы услуг, с фокусом на молодежи, в том числе neet-молодежи. У этой аудитории есть свои особенности, проблемы, потребности, чтобы быть с ней на одной волне, и идти совместно к развитию, улучшению качества жизни, через создаваемые условия и качество услуг.

Качество оказанных услуг это важный и естественный показатель, который также с одной стороны можно отслеживать через мониторинг, но и формировать через вовлечение сообществ в исследования. Обратная связь помогает расти и развиваться комьюнити центру и ставит участников сообщества не в отстраненную позицию, а в роль сотворца этих изменений и улучшений.

Какие виды исследований используются в комьюнити-центрах?

Мониторинг и оценка (МиО)

Мониторинг - это "система постоянного наблюдения за явлениями и процессами", это организованный процесс сбора информации в течение рабочего цикла, проектной деятельности, коммуникационной, финансовой, административной и других. Помогает не потерять комьюнити центру маячок, сверяет навигацию с путем. В начале каждого проекта мы ставим себе цели и показатели и процессуальное и финальное отслеживание - мониторинг их помогает нам понять, изменились ли наши цели, идем ли мы все тем же намеченным путем, или ситуация изменилась и нам нужно пересмотреть наши пункты опоры. стремления, выраженные в целях.

Оценка - позволяет нам на реперных и финальных этапах понять, добились ли мы тех результатов, которые себе намечали в начале проектного пути, и если нет, то почему? Сделать это позволяют данные собранные в процессе мониторинга о котором мы поговорили выше.

## 4.2. Этапы исследований

Сложно переоценить роль этапов мониторинга и исследования в компаниях и проектной деятельности. Но для комьюнити центров они - ключевые звенья цепи коммуникации.

### 4. 2.1. Подготовка, разработка

Здесь нам важно понять для чего мы хотим провести исследование, как данные мы хотим получить на выходе, что мы с ними будем делать впоследствии



#### 4.2.2. Проведение исследования

Здесь зачастую нам необходимо проявить инновационные подходы в исследовании именно они помогают сделать наше исследование вовлекающим

#### 4.2.3. Анализ

После того как мы собрали данные очень важно сделать анализ. Здесь мы можем пользоваться простыми показателями качественными и количественными.

Если ключевая наша цель быть на одной волне с сообществами и создать вместе продукты отвечающие потребностям. То и анализ мы можем провести опираясь на эту цель рассматривая показатели: качественные – удовлетворенности услугами и количественные – частотой, временем оказания и тд.

#### 4.2.4. Выводы

Сверив изначальные цели, задачи, получив обратную связь мы можем скорректировать свою работу под запрос сообщества.

Показатели в наших исследованиях и мониторинге и оценке могут быть количественными и качественными. Что мы можем оценивать?

Количество посетителей, можно отслеживать новых, и постоянных; оказанных услуг; проведенных событий; встреч с партнерами, совместных соглашений, проектов; график рабочих часов и прочее; исчисляемых результатов от деятельности комьюнити центра у аудитории - сколько человек открыло свой бизнес, устроилось на работу, сколько прошло обучение, сколько получило навык.

Качество всего перечисленного выше, в количественных показателях - услуг, насколько они были полезны, соответствовали потребностями пришедших в комьюнити центр;

- партнерских контактов, сколько из них переросли в устойчивое сотрудничество;

- качество социальных связей, глубины контактов, сформированных внутри комьюнити;

- индекс удовлетворенности, комфорта, качества жизни и прочее.

#### 4.3. Ориентация МиО: внутренняя, внешняя, смешанная

- внутренняя, задачи, процессы и явления внутрикомандные
- внешняя, задачи, процессы, и явления во взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами ( бизнес, администрация, девелоперы и тд)
- смешанная, задачи, процессы и явления в работе с сообществами

Исследовательская работа с сообществами имеет смешанную ориентацию, так как сообщества это не просто “ клиенты”. или посетители”, но в тоже время они и не фри-тайм-джоб сотрудники, они уникальны для комьюнити-центров тем что имеют большую включенность. вовлеченность в процессе работы и создания самого комьюнити-центра, а значит мы не можем их также вынести и за рамки центра - к внешней ориентации.

Комьюнити-центры всегда вовлекают сообщества в исследования

#### 4.4. Примеры инструментов МиО на разных этапах:

Примеры инструментов для МиО и исследований на разных этапах

4.4.1. Зима. На этапах планирования, и предстоящего открытия или начала сезона, запуска нового проекта, исследования будут направлены на знакомство с сообществом, аудиторией - кто они, каков их портрет, кто является ключевым ядром. А также их потребности, основной запрос, проблемы, мотивацию.

Здесь можно использовать формы коротких закрытых опросов с приоритезацией, выбором нескольких вариантов из предложенных и т.д

Чем меньше открытых вопросов, призывающих развернуто показать свое мнение - тем лучше. Так как сообщество еще “холодное”, не выстроило доверительных отношений, тратить много времени, а так же открыто предъявлять свои мысли - люди не будут, также важно учитывать что ядро целевой аудитории это неет молодежь, а значит низкий уровень мотивации и социализации в целом.

Пример ознакомительного бланка опроса на первых этапах работы для посетителей, потенциальных участников комьюнити (ключевой фокус на молодежи неет):

1. ФИО \_\_\_\_\_
2. Место , район проживания \_\_\_\_\_
3. Контактный номер \_\_\_\_\_
4. Семейное положение \_\_\_\_\_
5. Дети \_\_\_\_\_
  
6. Какую часть ежемесячного дохода вы затрачиваете на товары первой необходимости (еда, одежда, коммунальные услуги и пр.)?  
10-20  
20-40  
40-60  
60-80  
80-100
  
7. Какие виды досуга вы предпочитаете  
спорт  
культура (театры, музеи, кино)  
природа  
прогулки по паркам, городу  
посиделки с родными, друзьями  
чтение
  
8. Для получения каких услуг вам приходится ездить в другой район, центр
  
9. В какого рода вопросах вам время от времени нужны консультации от организаций и представительств госструктур  
\_\_\_\_\_
  
10. По какому направлению вы бы хотели получить повышение квалификации/обучение в комьюнити-центре  
\_\_\_\_\_
  
11. Как часто вы ищите пространство для проведения деловых встреч, переговоров, возможности поработать, выполнить учебные задания  
каждый день  
3 раза в неделю  
2 раза в неделю  
1 раз в неделю  
1 раз в месяц и реже

12. В какое время вам удобно посещать комьюнити центр

9:00-13:00

13:00-18:00

18:00-21:00

13. Какие услуги вы бы хотели видеть в комьюнити-центре

4.4.2.Весна. Для этапа весна в работе комьюнити центра характерен переход от планирования к реализации деятельности. Как частных случаев оказания услуг, так и более глобальных планов годичного цикла работы комьюнити центра.

Здесь можно подключать будущих членов сообщества, посетителей, персонал. партнеров в понимание и совместное создание продукта, услуги, пространства. того как все это будет выполнять, располагаться, реализовываться.

Если мы говорим о прочту своем комьюнити-центра то здесь можно приглашать посетителей, молодежь, peet-молодежь, локальных жителей в обсуждение и макетирование того как будет располагаться внутри пространства комьюнити центра мебели. свет, каким будет зонирование и функции места.

И здесь для мониторинга, снятия запроса например, подходит инструмент макетирования, или ментального картирования. Проводя этот метод исследования мы сможем получить обратную связь по комфортности и доступности пространствах в соотнесении с районом так и внутри. И даст нам как комьюнити центру в дальнейшем обустроить пространство и зонирование с учетом пожеланий участников сообществ, сотрудников, гостей, партнеров и начать работу. А также сформировать общие социальные связи, дать возможности участника почувствовать пространство своим, приобщиться к нему, это ключевое в работе комьюнити центра - общность и сила слабых связей, которые формируется через совместные практики. вырабатывают доверие .

Участникам ментального картирования комьюнити-центра раздается распечатанный план на формате А3 (можно большое) пространства, территории. А также различные материалы : пластилин, кубики, проволока, блоки конструктора, маркеры.

Дается инструкция согласно которой участники должны обозначить в пространстве комфортные для них маршруты прохода, точки притяжения. где им было бы удобно проводить тот или иной вид деятельности, обозначить границы пространства.

Также необходимо найти сильные и слабые зоны. Сильные это те где человеку комфортно, он реализует свою деятельность согласно целям кц и своим, ему все понятно, сюда хочется возвращаться, их легко обозначить. И есть слабые зоны. те которые человек не замечает, ли в них неудобно, некомфортно и прочее.

Если же мы говорим о малых циклах, например запуск нового проекта, услуги, то здесь может подойти инструмент глубинного интервью. беседы или групповой фасилитации с целью прояснить основные пожелания, вовлечь соучастие сплотить, познакомить ближе с КЦ и друг другом посетителей, молодежь, будущих членов сообщества

4.4.3. Лето. Метафора лета описывает самый активный период в работе комьюнити-центра. Проекты идет один за одним. Все процессы налажены, молодежь, члены сообщества приходят потоком. В такие моменты сотрудникам обычно “некогда головы поднять”.

Как мы можем проводить мониторинг и исследование? Самый простой способ - сбор обратной связи по оказанным услугам. Это может быть физическая доска опроса, или онлайн, или внедренная на стойках автоматизированная система. Здесь отлично работает инструмент шкалирования.

Пример оценки “Шкала”

Оцените пожалуйста работу оператора/ качество полученной услуги/тренинг/консультацию и тд:

Расположите ползунок на шкале от 1 до 10  
где 1 - совсем не понравилось  
10 - все было идеально

4.4.4. Осень. Этот этап работе комьюнити-центров это - подведение итогов, отчетов, глобальной рефлексии, работы над ошибками, наград за достижения. Здесь мы анализируем как внутреннюю работу команды так и более широкий круг - сообщество, партнерские связи.

На данном этапе можно доставить все концепции, стратегии, которые прописывали в начале на этапе зимаы, планирования, а также все данные мониторинга и оценки, что проводили в течение всего периода и задать вопросы внутри команды и с сообществом:

Достигли ли мы поставленных целей?  
С какими рисками столкнулись?  
Удалось ли нам их преодолеть?  
Достигли ли результатов, (если нет, неважно больше мы сделали чем желали или меньше, рассказать почему)?  
Что мы можем улучшить на следующем круге работе комьюнити-центра?  
Как я оцениваю свой личный вклад?  
Как я оцениваю работу команды?

Процедура обратной связи “разбор полетов” - инструмент подведения итогов, рациональная рефлексия. Организуется в группе до 20-ти человек. 1

Алгоритм:

1. лист флипчарта (или доска) делится на две части вертикально. Левая часть - ЧТО получилось, правая - что можно улучшить (будем улучшать)
2. Участники по очереди (по кругу) высказываются о том, что получилось, модератор встречи коротко фиксирует
3. Когда все высказались по теме “что получилось”, начинается круг - “что улучшить”, также по очереди

4. Важно: начинать надо с того, что получилось. Иначе группа уходит в оценку и критику и вернуться к успехам будет трудно
5. Лучше сразу на флипчарте фиксировать акторов и действия - кто и что будет делать в части “улучшений”

Очень важно вовлекать сообщества в процессы мониторинга, оценки эффективности работы комьюнити центра и исследования.

В сущности команда комьюнити центра во многих случаях не до конца является представителем из группы сообщества с которым работает.

Постоянная связь, которую можно формировать через инструменты исследования, это одновременно и продукт деятельности и процесс формирования доверительных отношений с сообществом, укрепление неиерархических, горизонтальных связей.

Такой подход называется Community-based — на базе сообществ/с участием сообществ.

Проведение регулярных вовлекающих исследований позволяет нашим комьюнити центрам работать и создавать продукты

**НЕ ДЛЯ СООБЩЕСТВ, А ВМЕСТЕ С СООБЩЕСТВАМИ,**

не для молодежи neet, а вместе с ней.

Городской житель не просто источник информации, а соучастник изменений. Вовлечение горожан в жизнь города, начиная с этапов исследования, приводит к гуманизации среды.

#### 4.5. Система лояльности поощрения в комьюнити-центрах

##### COMMUNITY HERO

Программа лояльности - это система вовлечения новых членов сообщества и удержания старых, формирование устойчивых связей сообщества через материальные и нематериальные поощрения от комьюнити-центра.



#### 4.5.1. Что можно узнать: три аспекта

Если в комьюнити центре добросовестно работает система мониторинга, оценки и исследований, то это уже 50% успеха в работе программы лояльности в том числе.

Через регулярный мониторинг и оценку мы понимаем, какие мы как комьюнити-центр, для посетителей, молодежи неет, партнеров, сообщества. Чего им от нас хватает, а чего недостаточно, где спектр услуг необходимо расширить, где нужно поработать над качеством, насколько эффективно работает расстановка пространства и прочее.

Что можно узнать через программу лояльности?

Первый аспект: какой он наш посетитель, наш гость, наш член сообщества. В каких ивентах, обучающих курсах, программах он участвует наиболее охотно, что чаще выбирает из палитры услуг комьюнити центра, где дольше задерживается и возвращается вновь. Таким образом мониторинг и оценка вкупе с программой лояльности дают нам полную обсервацию процессов, как направленную вовнутрь на работу команды и пакета услуг, так и на внешнюю часть на наших членов сообщества, на молодежь.

Это один аспект пользы внедрения программ лояльности, не всегда очевидный, но очень важный.

Второй аспект, необходимость во внедрении программы поощрения это создание устойчивого потока людей в комьюнити центр, и формирование социальных связей среди членов сообщества.

Приходя впервые в комьюнити-центр гость, и потенциальный участник сообщества, видит, что посещая регулярно, его ждут бонусы, вознаграждения, скидки, приоритизации, поощрения. Это мотивирует его приходить постоянно, пользоваться не одной а несколькими услугами, приводить своих друзей и знакомых, тем самым наращивая человеческий капитал комьюнити центра.

Третий аспект необходимости внедрения программы лояльности - это упорядочивание, приоритезация доступа к услугам.

Представим, наш комьюнити-центр работает в полную силу, поток людей высокий, на одну услугу или место в коворкинге или площадку для выступлений претендуют одновременно несколько человек. Кому вы окажете услугу первым? Кто займет место для работы и площадку для выступления?

Если нет программы лояльности, эти вопросы могут поставить менеджеров комьюнити-центра в тупик, а также провоцировать

конфликтные ситуации и кумовство на этом локальном уровне.

В случае работающей программы лояльности этот кейс может разрешиться так:

Те кто посещает регулярно комьюнити-центр имеют доступ к приоритетному времени для проведения мероприятий, или могут сделать резерв рабочего места в коворкинге, или претендовать на участие в обучающей программе вне очереди и так далее.

#### 4.5.2. Виды мотивации: материальная и нематериальная

Мотивация здесь может быть нескольких типов:

- Материальная,
- Нематериальная - психологическая

К материальной мы можем отнести желание человека получить какую-то услугу бонусом, или приз по достижении какого-то уровня прогресса (собственно бонусы).

К нематериальной части мотивации при поощрении можем отнести психологические компоненты, которые срабатывают у человека при участии в программе лояльности, например такие как чувство сопричастности, единства с другими, кроме того подтверждение чувства собственной значимости, оценки окружением, что очень важно в формировании здоровой личности и социализации, что особенно важно для neet-молодежи (удовольствие и слава).

Здесь важно разработать систему поощрения исходя из того какие услуги предъявляет наш комьюнити-центр, какие помещения и секции в пространстве есть, какие дополнительные материальные поощрения в виде мерча например мы можем предоставить.

Программа лояльности может быть направлена на разные категории людей с которыми работает комьюнити центр:

- Гости, посетители, члены сообщества - те кто получает услуги
- Волонтеры, стажеры - те кто входит в широкий круг команды комьюнити центра
- Сотрудники - те кто является ближним кругом команды комьюнити центра
- Партнеры - да-да сотрудничества с другими организациями на системном уровне тоже можно поощрять.

#### 4.5.3. За что поощряем: метрики

Количественные и качественные показатели программы лояльности.

Примеры количественных индикаторов поощрения в программе лояльности; частота посещения событий комьюнити-центра, частота обращения за услугами, регулярность, кратность, постоянство посещения в течение определенного отрезка времени; количество приведенных друзей в сообщество.

Примеры качественных индикаторов: участие в мероприятиях не только в качестве зрителя, но и в качестве стажера, волонтера; собственная инициация мероприятий в комьюнити-центре, дежурство в топовые часы, подмена комьюнити менеджера, репосты, посты в социальных сетях, и другая популяризация комьюнити-центров и прочие показатели, что измеряют не частоту, но и глубину контакта участника с комьюнити-центром.

#### 4.5.4. Чем поощряем: идеи

- Приоритетом в пользовании локациями пространства комьюнити-центра
- Приоритет в пользовании услугами комьюнити центра
- Бонусы, которые по мере накопления конвертируются в мерч комьюнити-центра
- Бонусы которые конвертируются по мере накопления в статус, признание, например 1 этап “Комьюнити friend”, 2 уровень - “Комьюнити Patron”, 3 уровень - “комьюнити Hero”.

В идеале программа лояльности - это онлайн-приложение, собранное под конкретные задачи комьюнити-центра.

Но прототипом программы лояльности может выступить аналоговая доска (плакат) расположенная на видном месте в здании комьюнити центров, где каждый участник может видеть свой и других прогресс .

А системой контроля, мониторинга и обновления данных может выступить эксель, куда комьюнити менеджер вносит обновления по каждому зарегистрировавшемуся участнику программы лояльности.

Ключевые важные показатели при создании программы лояльности, которые необходимо учесть, участнику должно быть:

- легко ли ей пользоваться
- удобно ли ей пользоваться

Пример доски программы лояльности  
COMMUNITY HERO



рис. 4

Аватаров на доске - столько, сколько людей вы поощряете (сотрудников, волонтеров, партнеров, для каждой категории может быть своя доска и свои показатели).

Единицами прогресса могут быть стикеры или липкие точки, которые приклеиваются под аватара напротив своего параметра. Или вы можете придумать свой способ визуализировать доску.

#### 4.5.4. Резюме

Проводя регулярно исследования и мониторинг действий, вы накапливаете базу данные о вовлечении и действии людей.

Все эти данные вы можете визуализировать, чтобы они работали как программа лояльности. Видя свой прогресс, как лайки в соцсетях, сравнивая себя с другими, любой человек начинает делать больше того, что вы визуализировали на доске (с негативными факторами это не работает)

Параметры желаемого поведения вы выбираете исходя из своих планов и целей (увеличить посещаемость, количество волонтеров, отзывов и т.д.)

Визуализировать данные вы можете на досках (рис 5).

Использовать программу можно для всех категорий: сообществ и волонтеров, сотрудников и стажеров, потенциальных и действующих партнеров

Мы желаем вам удачи в этом вовлекающем и вовлекательном, мотивирующем и мотивационном эксперименте!

V Оценка эффективности и индикаторы работы МКЦ.  
Векторы развития, цели и индикаторы достижения целей

Эта глава посвящена связи **векторов развития**, описанных во введении положения, **целей** сети комьюнити-центров, а также **индикаторов** достижения целей.

Из векторов вытекают цели, из целей - индикаторы их достижения. Все три позиции сформулированы и соотнесены в таблице ниже:

<b>векторы развития</b>	<b>цели</b>	<b>индикаторы</b> (ежеквартально)
Устойчивость <i>“С опорой на разнообразие”</i>	иметь сбалансированную модель поддержки в 4-х категориях <ul style="list-style-type: none"><li>• Государство</li><li>• Бизнес</li><li>• Сообщества</li><li>• Эксперты и Лидеры мнений</li></ul>	представители всех 4-х категорий существуют в плане МКЦ как партнеры (чек-лист партнерского пакета)
Совместность <i>“Не для сообществ, а вместе с ними”</i>	иметь правильную пропорцию ответственности за организацию событий	не менее 20% и не более 60% событий инициируют представители молодежи и локальных сообществ  стратегический (потенциальный, для обсуждения Советом) индикатор - не менее 2% рассматриваются как кадровый резерв МКЦ

<p>Сервисность</p> <p><i>“Tone of voice”</i></p>	<p>иметь прирост резидентов за счет сервиса и репутации</p>	<p>прирост резидентов за счет рекомендаций не менее 20% в квартал</p> <p>не менее 20% пользователей переходят через программу лояльности в волонтеры центров</p>
<p>Программный индикатор от УМП</p>	<p>Цель выставляется и ежегодно пересматривается в соответствии с ключевой стратегией УМП. На 2024 год это с окращение NEET молодежи в г. Алматы</p>	<p>Ежемесячный показатель для МКЦ оказание услуг - 900 чел. Ежегодное трудоустройство - 10 000 чел.</p>

Базовая цель МКЦ - это адаптация NEET-молодежи, социализация и трудоустройство процента ядреной аудитории наших центров

Итак, эта небольшая глава проясняет вопрос мониторинга и оценки эффективности деятельности МКЦ. Суть ее - логика и связь между ключевым направлением - вектором развития, целью, поясняющей этот вектор и индикатором, который поможет понять - достигнута ли цель. Количество целей и индикаторов может увеличиваться, но логика должна сохранять свое место.

## VI Универсальный алгоритм вовлечения

Когда мы вовлекаем молодежь и сообщества в совместный ивент (субботник, фестиваль, общественное обсуждение, выставку, кинопоказ, концерт) важно понимать, что фазы проектной работы будут аналогичны. Они всегда складываются в некий универсальный алгоритм вовлечения сообществ, описанный кратко в наших принципах: совместности, устойчивости, сервисности. Для удобства мы приводим его в таблице:



Фаза 0 - сбор команды. Соберите разных по психологическому профилю людей.

- Пусть в команде будет идеолог, визионер (этот человек важен для этапа Зима, - мечтание, видение будущего).
- Пусть будет - планировщик, координатор, идеально собирающий таблички с планами (для этапа Весна, прототипирование, проба).
- Для реализации процесса нужны волонтеры - ваши руки, ноги и глаза, и нужны вы - менеджер, чтобы управлять волонтерами (этап Лето, реализация).
- Возьмите в команду коммуникаторов, комьюнити-менеджеров, которые помогут обсудить итоги, отпраздновать и провести модерацию встреч (Этап Осень, сбор урожая).

Фаза 1 - Исследование (кто наша аудитория, какие у нее интересы и потребности),

Фаза 2 - Пригласительная кампания на первую встречу (как нужно анонсировать свои ивенты и услуги),

Фаза 3 - Модерация, первая встреча (как организовать встречу, коммуникацию так, чтобы не получить холодное молчание в ответ илряд абстрактно негативных комментариев)

Фаза 4 - Совместная подготовка (как запроектировать услугу или ивент вместе с молодежью и сообществами, чтобы их пожелания появились в планах)

Фаза 5 - Совместная работа в проектах (как организовать фестиваль, выставку, обсуждение так, чтобы люди включились и взяли на себя отдельные функции, а не были гостями и только потребителями, работает наш принцип: “не для сообществ, а с ними”

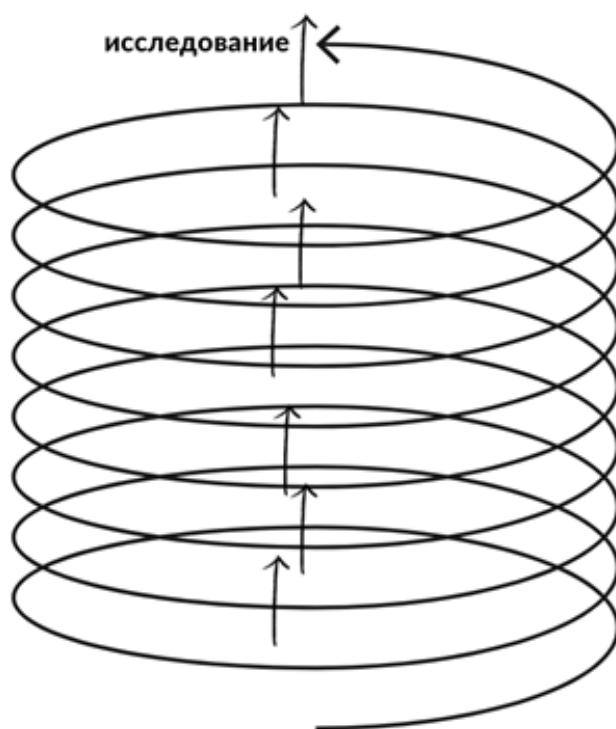
Фаза 6 - Анализ, рефлексия (извлечь уроки и эмоционально переключиться)

Фаза 7/1 - Следующим этапом снова становится мониторинг и исследование, которые анализируют обратную связь и результаты сделанной работы.





рис. 5 пирог  
рис. 6 спираль



Таким образом мы заходим на новый круг и новый цикл (выпадает только фаза 0, команду собирать уже не надо):

- мониторинг и исследование
- пригласительная кампания
- модерация
- совместное проектирование
- совместная работа
- анализ, рефлексия, процедура обратной связи, празднование
- и снова - исследование

Удобство таблицы ниже состоит в том, что помимо фазы и формата вовлечения она содержит еще и описание продукта и результата каждой фазы.

### **Фазы работы с городским сообществом как при создании общественных пространств, - комьюнити-центров для neet-молодежи**

#	Фаза проектной работы	Формат вовлечения	Продукт фазы	Результат фазы
0	<p>Сбор команды: С максимально разнообразной экспертизой, совпадающими ценностями (совместность, сервисность, устойчивость С разными функционалом, задачами и психологическим профилем визионера, планировщика, организатора и коммуникатора</p> <p>Переговоры с потенциальными партнерами</p>	<p>С потенциальными партнерами: Круглый стол; Дискуссия</p> <p>Участники: см. свой партнерский пакет по чек-листу</p>	<p>Оргсхема, в которую вписана команда КЦ (внутреннее поле оргсхемы - сотрудники)</p> <p>Бриф по встрече с потенциальными партнерами, Меморандум о сотрудничестве, План работы База экспертов Чек-лист по формированию партнерского пакета (внешнее поле оргсхемы - партнеры) Бонусы от партнеров</p>	<p>Собранная команда (по ценностям и принципам, по оргсхеме, по функционалу, психологическому профилю)</p> <p>Сформированная система отношений с партнерами и донорами</p>

1	Исследование: внутреннее, внешнее, смешанное. Этап Зима.	наблюдение и оценка  беседа, модерация  Участники: peer-молодежь и локальные сообщества	Данные и исследования, База контактов организаций, сообществ, экспертов и лидеров мнений	Рекомендации, выводы, план к дальнейшим действиям
2	Пригласительная кампания, оповещение	Доски объявлений, рассылки, публикации в сетях	Тексты листовок, онлайн-приглашения Whatsapp-рассылка	Сформированное ядро участников, состоящее из лояльных людей и экспертов
3	Модерация, обсуждение с более широкой средой. Не только эксперты и не только лояльные участники.	Модерация встреч - онлайн и офлайн  Общественное обсуждение  Проектный семинар	Whatsapp-чат с ядром сообщества  Протокол сессии (модерации могут повторяться)  Фото и видео-архив  серия публикаций в сетях	Люди познакомились, сформировали язык понимания Участники взяли ответственность за задачи, сроки и коммуникации внутри проекта  Сформировано сообщество проекта (есть лидер, соучастники, чат)  Новые данные о потребностях молодежи и сообществ
4	Соучаствующее/ социальное проектирование (ряд встреч для создания и совершенствования прототипа,	Макетирование, ментальное картирование. (вовлечение в процесс создания создания интеллектуально	Прототип (схема, наброски, чертежи, фото, концепции и протоколы мозговых штурмов),	Активное вовлеченное сообщество, люди в проекте заменяются, работа не останавливается

	плана или концепции проекта)  Этап Лето	го, физически или материально) Дополнительные встречи Обсуждение в чате Проектный семинар	Проект	
5	Финал (если делали пространство - торжественно открываем, если делали событие - проводим)  Этап Осень	Не-конференция, квест, фестиваль, субботник, концерт, марафон, соревнование, интерактивные выставки, ворк-шопы, запись подкастов	База посетителей, отзывы, цифровой след события	Репутация доверие, реальное соучастие и вовлечение, радость от совместности, Рост сообщества и т.д.
6	Рефлексия, анализ  Этап Осень.	“Чаепитие с разбором полетов” - процедура обратной связи (см. Глава Инструменты исследования)	Скрипт встречи с анализом достижений и неудач, новые данные	Удовлетворение, мотивированные исполнители процесса улучшения проекта

*Каждые три месяца после запуска проекта вновь воспроизводить пользовательский путь, с 1 этапа по 6. Обновлять проект с учетом выявленных потребностей в изменениях в ходе рефлексии*

## Глоссарий:

Рефлексия - размышление, самоанализ, подведение итогов. Может быть как групповым, так и индивидуальным процессом.

Скрипт - то же, что и протокол, но в более свободной форме

Проектный семинар - погружение в проект через короткие доклады и обсуждение деталей проекта участниками

Прототип - работающая модель, опытный образец

Плейсмейкинг (placemaking, от английского «place» — «место») — это концепция и разносторонний подход к обустройству мест общественного пользования с участие локальных сообществ.

Бизнес, государство и общество - основные категории партнеров-интересантов, важно следить, чтобы все представители этих категорий были в коммуникации, модерации, ивентах КЦ

Модерация (городская модерация) - организация продуктивного диалога между разными игроками, части имеющими разные интересы - акимат, молодежь, родители, пенсионеры, дети, хозяева дворовых магазинов и т.д.

## Выводы по Положению

Итак, перед вами положение по вовлечению молодежи и сообществ с комьюнити-центры. Этот документ состоит из 5 глав:

Первая дает представление об организационной схеме работы: партнеры, акимат, фонды, бизнес, а также пространство, персонал и аудитория молодежи.

Вторая посвящена - форматам вовлечения. Она дает понимание - когда какой формат адекватен: где логично общественное обсуждение, а где фестиваль.

Третья - гибкому планированию в человекоориентированных программах, метафорическим этапам развития проектов.

Четвертая - тому как и для чего можно встроить в работу исследовательские инструменты и сформировать из них программу лояльности (и не только ее). Глава содержит по одному инструмента на каждом этапе гибкого планирования, например, - шкалирование, “разбор полетов” и проч.

Пятая дает табличную форму алгоритма с этапами, фазами, форматами, результатами и продуктами, в условном соответствии друг другу.

Все главы содержат глоссарий (словарь важных понятий), инструменты (бланки, таблицы, инструкции как сделать чек-листы и доски визуализации), а также иллюстрации. Пожелаем же друг другу успеха и постараемся не забывать, что мы - первые. Наш опыт с этим документом и нашими процессами - даст возможность другим масштабировать комьюнити-центры из Алматы на страну.

Если вы думаете, что организовать процесс без вовлечения - быстрее и проще - вы правы. Так и есть. Однако выше и вероятность, что наш процесс или ивент будет одноразовым, - без последователей, без масштабирования, без резонанса. И наоборот: самые яркие современные проекты сделаны с вовлечением большого количества людей и сообществ: википедия (эксперты всего мира и обычные пользователи), Азиада (государство, бизнес и волонтеры), большое количество творческих проектов, сделанных через краудфандинг.

COMMUNITY

CENTRE

**COMMUNITY  
CENTRE**