

# А Р Т Р А Й О Н

РЕГЛАМЕНТЫ  
ЗАПУСКА

ТЕХНОЛОГИЯ

А Р Т Р А Й О Н . Р Ф



---

# РЕГЛАМЕНТЫ ЗАПУСКА ПРОЕКТОВ "АРТРАЙОНЫ"

---

ТЕХНОЛОГИЯ

МОСКОВА  
2021



# РЕГЛАМЕНТЫ ЗАПУСКА ПРОЕКТОВ "АРТРАЙОНЫ"

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА.....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	7
<i>Регламент А.</i> Восемь шагов запуска АртРайОнов .....	11
<i>Регламент Б.</i> Устройство АртРайОна на территории .....	14
<i>Регламент В.</i> Регламент проектных работ АртРайОна .....	20
<i>Регламент Г.</i> Правовые процедуры оформления АртРайОнов .....	22
<i>Регламент Д.</i> Технология динамического объединения и распределения ресурсов АртРайОна .....	23
<i>Регламент Е.</i> Устройство Школы координаторов АртРайОна .....	25
<i>Регламент Ж.</i> Технология групповой динамики .....	28
<i>Регламент З.</i> Обоснование сценарной концепции стратегической сессии с учетом организационных и методологических инструментов и форм .....	31
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Содержательное наполнение АртРайОнов (модули) .....	35
Дорожная карта запуска АртРайОнов.....	38
Десять шагов пространственного развития (регламент) .....	40
Типовые документы. Памятка участника мероприятия .....	50

# ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА

## РЕГЛАМЕНТЫ

Регламент А	Восемь шагов запуска АртРайОнов
Регламент Б	Устройство АртРайОна на территории
Регламент В	Регламент проектных работ АртРайОна
Регламент Г	Правовые процедуры оформления АртРайОнов
Регламент Д	Обоснование сценарной концепции стратегической сессии
Регламент Е	Устройство Школы координаторов АртРайОна
Регламент Ж	Технология групповой динамики
Регламент З	Технология динамического объединения и распределения ресурсов АртРайОна
Приложение 1	Содержательное наполнение АртРайОнов (модули)
Приложение 2	Базовые процессы типового АртРайОна
Приложение 3	Дорожная карта запуска АртРайОна
Приложение 4	Десять шагов пространственного развития (регламент)

## ОТВЕТСТВЕННЫЙ

Вайц Алексей Евгеньевич
Атаманова Ирина Львовна
Обухов Максим
Дунаев Андрей Геннадиевич
Ермошкин Александр Игоревич
Горбунов Дмитрий Борисович
Горбунов Дмитрий Борисович
Ганзя Сергей Васильевич
АртСовет
Координационный совет АртРайОна
Штаб АртРайОна
Вайц Алексей Евгеньевич

## ВВЕДЕНИЕ

Данный сборник, содержащий набор взаимодополняющих регламентов, предназначен для организации АртРайОнов, которые создаются с целью формирования точек творческой активности по всей территории Российской Федерации, для активизации проактивной части населения, снятия общественной напряженности из-за отсутствия каналов выхода творческой энергии, а также для возможности выражения самобытной культуры и духа места через творчество, создавая полно цветущей сложности нашей культуры, развивая арт-индустрию и внутренний туризм.

АртРайОны – это вспомогательный проект для запуска механизма Пространственного развития страны.

АртРайОН – это технология формирования творческой среды посредством

бесконечного процесса, обращённого к своим культурно-историческим и духовно-нравственным традициям и устремленного, сквозь призму ценностных ориентаций, призванного, применительно к современному времени, рождать смыслы, содержание и форму. Разработчики формата Артрайон исходят из того, что самым мощным движителем деятельности человека является творчество.

АртРайОны – это живая технологическая система, которая может выступать как самостоятельный проект и/или как технология для уже существующего проекта.

АртРайОны развиваются по модели государственно-частного партнёрства. Эта модель охватывает сферу искусств, всевозможные творческие коллективы, кружки и сообщества, где люди собраны вокруг творчества.



**ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ.РФ**

АртРайОны являются, по сути, формой дополнительного образования, которая гармонично сочетается со всеми видами формального образования, никоим образом с ним не конфликтую, а органично вписываясь в их формат. Она одновременно является эффективным инструментом в развитии нацпроектов, направленных на развитие культуры и развитие территорий, в том числе малых городов, поселений и деревень.

АртРайОны действуют на принципах самоорганизации, при этом абсолютно сочетаясь с государственно-административной системой управления и взаимодействуют с ней на всех уровнях, в том числе выполняя регламенты и нормативы необходимые для администраций муниципалитетов.

АртРайОны взаимодействуют на федеральном уровне с министерствами, ведомствами, законодательными органами, общественными организациями, а также другими регулирующими и контролирующими структурами.

АртРайОны связаны в сетевое сообщество организационно и информационно, что позволяет проводить мастер-классы и смотры проектов с федеральным и региональным охватами.

Естественным путём в атмосфере АртРайОнов будут формироваться команды для комплексного эстетического и смыслового развития территорий. Главной задачей таких команд будет возрождение самобытности территории через динамическую концентрацию традиций, ремёсел, досуга, культурных явлений, которые, будучи созданы местным населением, обретут форму и неповторимую уникальность за счет социальных инструментов.

На сегодняшний день по практической теме Пространственного развития есть несколько вариантов локальных рассмотрений АртРайОнов: АртРайОны в городах, АртРайОны на сельских территориях; АртРайОны в курортных зонах; АртРайОны при храмах.

Исходя из подлинной народности проекта "АртРайОны" его движителями, по предварительным оценкам, могут быть:

- состоятельный дарители АртРайОнов своим малым родинам, на которых они родились и выросли;
- администрации сельских бюджето-профицитных муниципалитетов для своих жителей в электоральном порыве;
- региональные министерства (департаменты) культуры с целью исполнения культурных программ;
- агроземства и агрохолдинги для муниципалитетов, входящих в их зону ответственности;
- корпорации и крупные компании, работающие в регионах на сельских территориях;
- финансовые структуры сельхознаправленности;
- структуры развития территорий (ВЭБ);
- обеспеченные деятели искусств в качестве развития творчества населения на селе;
- производители модульных конструкций с целью продвижения своей продукции;
- фонды, созданные меценатами, с направленностью на развитие будущих поколений.

Вместе с тем, по мере становления и разворачивания АртРайОнов, их творческая деятельность должна становиться экономически самодостаточной и самоокупаемой. Концентрация творческой энергетики в АртРайОнах должна дополняться консолидацией ресурсов на основе ресурсной кооперации, механизмов взаимного финансирования и страхования хозяйственной деятельности АртРайОнов. Это позволит сформировать их устойчивую экономическую основу и непрерывное воспроизводство.

В последующей перспективе продукция творческих коллективов АртРайОнов может широко использоваться в качестве сувенирной в проектах развития внутреннего туризма, украшать интерьеры общественных помещений, экспонироваться на всевозможных выставках и, в том числе, стать товарной артпродукцией, позволяющей АртРайОнам иметь свой бюджет развития.

## ПОЯСНЕНИЯ К СБОРНИКУ РЕГЛАМЕНТОВ

Документ представляет из себя сборник регламентов, необходимых для подготовки к созданию АртРайОна на территории, его функционирования, и механизм взаимодействия как самих сообществ, так и муниципалитетов с этими сообществами.

*Регламент «А».* Даёт представление о принципах запуска АртРайОнов на территории. Этапность запуска изложена в восьми шагах с указаниями эффектов, которых следует добиваться на каждом шаге этого регламента.

*Регламент «Б».* Разъясняет структуру и систему управления АртРайОнами, которые ориентированы на органическое, поступательное развитие снизу и подразумевают формат коллективного управления собственностью.

*Регламент «В».* Помогает обеспечить последовательность в объективном выборе площадки под строительство АртРайона, а также получение необходимой исходно-разрешительной документации, минимально необходимой для разработки проекта.

*Регламент «Г».* Обеспечивает правовую и организационно-административное сопровождение в становлении проекта и в дальнейшей его деятельности. Для каждого региона этот регламент разрабатывается отдельно, в соответствии с особенностями местного законодательства.

*Регламент «Д».* Раскрывает механизм консолидации внешних и внутренних ресурсов экономической деятельности хозяйствующих субъектов – резидентов АртРайОна, и их планомерное использование для реализации творческих планов.

*Регламент «Е».* Формирует среду подготовки специалистов – носителей технологий, позволяющей вовлечь творческие слои населения в процессы управления территорией с максимальным реальным участием всего населения.

*Регламент «Ж».* Объясняет принципы социальной технологии, позволяющей собрать людей, сформировать фокусировку сообществ на предмете своей деятельности, а также провести командообразование в группах от проблематики, через организованность к культуре и ценностям групп.

*Регламент «З».* Обосновывает сценарий концепции стратегической сессии с учетом организационных и методологических инструментов и форм для достижения полноты проработки предмета проектирования, а также создания ансамблевости в командах.

## РЕГЛАМЕНТ А.

### Восемь шагов запуска АртРайОнов

#### ШАГ ПЕРВЫЙ «СТАРТ»

На территории проводится нарративное интервью с лицом, принимающим решения (ЛПР) в отношении Артайонов. Это также могут быть глава муниципалитета, председатель заксобрания, руководитель департамента культуры или выдающийся общественный деятель. Нарративное интервью – это способ сбора информации путём изложения респондентом положения вещей на территории, некая визуализация от глубинных социальных процессов, социально-экономических показателей и до положения дел с элитарными группами. Таким образом координаторы получают многоуровневую картину, что создаёт максимально удобные условия для захода на территорию и формирования плана действий. Для полноты картины нарративные интервью могут браться мультиточечно и у других лидеров общественного мнения, у лиц, формирующих и исполняющих решения на территории.

##### ЭФФЕКТ

На основании полученного текста формируется Техническое задание и сценарный план для проведения Стратегической сессии на территории.

#### ШАГ ВТОРОЙ «АКТИВ»

На основании технического задания и по сценарному плану на территории проводится Стратегическая сессия. За счет проведения сессии формируется творческий актив (в потенциале до семидесяти направлений), состоящий из множества тем творческой активности, готовых развиваться и самосовершенствоваться – те виды творчества, которые исторически привязаны к этой территории. Это достигается за счет того, что применяется групповая динамика,ложенная на ценностные ориентации, свойственные российской культуре, которую обеспечивают профессиональные координаторы.

##### ЭФФЕКТ

За счет этого формируется понимание о наличии самоорганизованных сообществ на территории для дальнейшего взаимодействия с ними и выстраивания стратегических коммуникаций.

## ШАГ ТРЕТИЙ «АНСАМБЛЬ»

На основе творческих активностей формируется Ядерная группа, в которую входят лидеры творческих направлений. С Ядерной группой постоянно ведётся работа методом групповой динамики для создания эффекта социальной эжекции на территории. То есть на основе выявленных активностей и за счет лидеров, представленных этими активностями, формируется группа энтузиастов, устремленных к образу будущего и готовых действовать, собирая людей. Ядерная группа – это сообщество лидеров направлений, соединенных одной мечтой преображения пространства на данной территории за счет своих творческих активностей. Ядерная группа формируется на основе проблематики и через организованность и культуру, устремленные к ценностям.

### ЭФФЕКТ

Сообщества осознают свою уникальность, творческую незаменимость и потенциал, за счет чего происходит эффект концентрации творческого люда, при котором наблюдаются снижение деструктивных моментов в обществе, снятие протестных настроений и смена атмосферы на благотворную.

## ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ «СБОРКА»

Существенным моментом в создании АртРайОна, после самоопределения людей, является быстровозводимость модульных конструкций. За счет типизации конструкций, их временности и недороговизны происходит очень быстро возведение конструкций для обеспечения творческих пространств, власть в состоянии смонтировать такой АртРайОН в течение нескольких месяцев, по той модели, что присуща данной территории.

### ЭФФЕКТ

Быстрое возведение таких конструкций, безусловно, производит эффект решимости власти на местах удовлетворять потребности творчески проактивных людей и подтверждает готовность власти к сотрудничеству на низовом уровне в данном направлении.

## ШАГ ПЯТЫЙ «СМОТР»

В результате концентрации творческой активности запускается программа Смотров, в задачи которых входит взаимоопыление творческих групп, их разрастание, в котором формируется организованность и культура. Смотр – это социальная технология, в результате которой люди не делятся, как, например, в конкурсе на отверженных и избранных. Но в формате взаимопомощи вырастают в самостоятельные сообщества со своей организованностью, культурой и ценностями, вплоть до инвестиционной привлекательности.

### ЭФФЕКТ

Деятельность АртРайОна вырастает в поток проектов, в которых обнаруживаются точки ликвидности, что даёт им самостоятельность и ясную перспективу.

## ШАГ ШЕСТОЙ «СТЫКОВКА»

На пике творческой активности творческие коллективы сталкиваются с очевидностью формирования личного пространства в сети АртРайОнов. И в этот момент происходит стандартизация всех процессов в локальном АртРайОне под стандарты федерального

уровня. К этому моменту формируется АртСовет, Наблюдательный совет, Ресурсный совет и посредством Штаба данного АртРайОна происходит присоединение его к федеральной сети, к ВУЗам, кафедрам, ведомствам и прочим контрагентам. Творческие группы федерального АртСовета действуют на площадках ВУЗов культуры и колледжей, что согласовано с Министерством культуры, опирается на факультеты и на кадровый потенциал университетов культуры и тех выпускников, которые в дальнейшем прибудут трудиться в АртРайОне уже на местах. Сам Штаб локального АртРайОна присоединяется к федеральному Штабу и вступает с ним в плотное взаимодействие.

#### **ЭФФЕКТ**

Локальный АртРайОН проходит процедуру стандартизации и, сохраняя специфику территориальной самобытности, входит в состав сети АртРайОнов. Формируется вос требованность в кадрах культурологического плана с их последующим трудоустройством.

### **ШАГ СЕДЬМОЙ «РОССЫПЬ»**

В результате запуска этапа Смотры проактивные группы АртРайОна начинают формировать Механизм инициативного развития – МИР, целью которого является управление коллективной собственностью и ресурсное обеспечение самого артпространства и запуск новых направлений. Сообщества, объединённые конструктивным напряжением способны выступить как самоорганизующийся многоуровневый кооператив по принципу взаимного обмена материальными средствами, которые они оставляют на территории и пускают на развитие как своих направлений, так и на преображение пространства в целом.

#### **ЭФФЕКТ**

АртРайОН обретает экономическую состоятельность и становится динамично развивающейся ячейкой целого организма АртРайОнов. Муниципалитеты получают возможность удержания ресурсов на территории за счет создания самоорганизованных сообществ, которые сами управляют этими ресурсами и направляют их на развитие территорий.

### **ШАГ ВОСЬМОЙ «ХОРОВОД»**

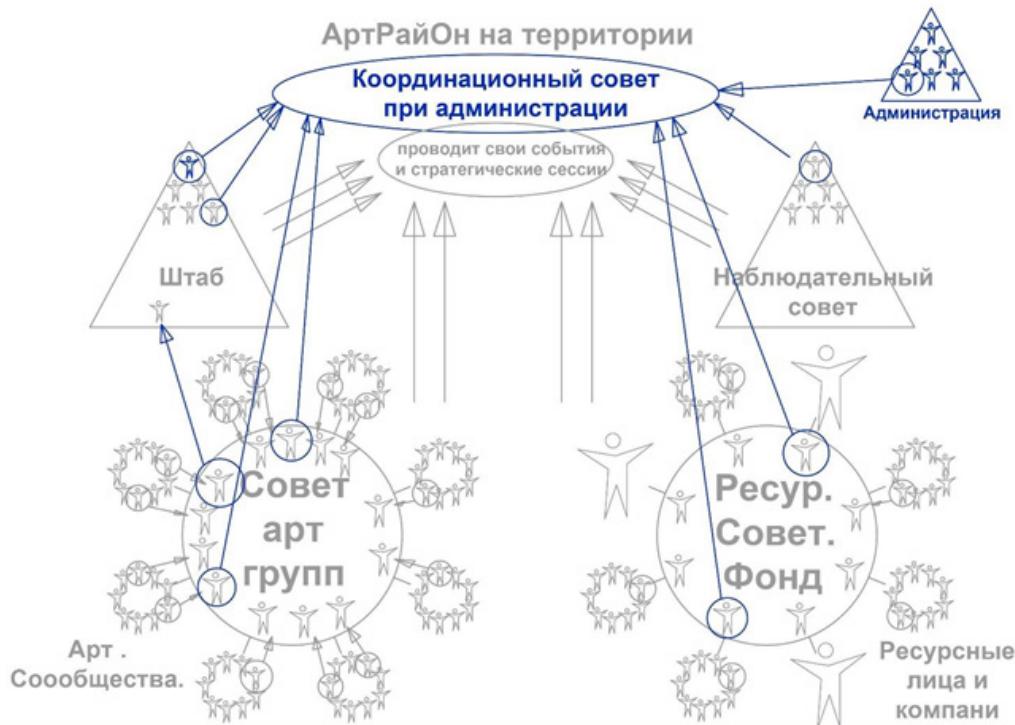
С этого момента запускается процесс внутреннего туризма, организуется постоянно действующая выставка-продажа и благотворительный аукцион, на котором представлены не только работы данного АртРайона, но и всех близлежащих АртРайОнов. Когда АртРайОН вырастает в самостоятельную единицу, он становится частью целой сети, у него формируется потребность в площадках реализации, где он устраивает выставки, биеннале, благотворительные аукционы, образовательные программы, конференции, семинары, лекции и т. п., то есть все виды творческой активности, развивающей внутренний туризм.

#### **ЭФФЕКТ**

Администрация территории и творческие коллективы выстраивают взаимодействие на основе постоянного потока генерации продукции АртРайОнов и прирастания потока внутреннего туризма.

# РЕГЛАМЕНТ Б.

## Устройство АртРайОна на территории



### 1. СОВЕТ АРТ-ГРУПП.

Данный орган выполняет функцию согласования арт-групп между собой и выработку общей дорожной карты всего арт-сообщества.

Состоит из представителей творческих ядерных групп, а также из артстарейшин (известных и влиятельных людей, преуспевших в своем творчестве). Ядерные творческие группы состоят из представителей творческих тематических групп (гончары, художники, музыканты и т.п.).

Совет Арт-групп может приглашать в свой АртРайОН федеральных экспертов и Арт-наставников из других регионов в рамках обучающих программ по культурному обмену и передачи опыта. Происходит это через Федеральный Арт-Совет (7).

Совет Арт-групп муниципального АртРайОна направляет 1-2 делегатов в Федеральный Арт-совет (7), через них сообщает об инновациях и подает заявки на приглашение федеральных экспертов, педагогов и специалистов к себе

---

на площадку, а также ангажирует своих уникальных специалистов на передачу опыта на других территориях.

Регламент работы:

Сбор совета происходит раз в неделю на 3-4 часа. Работа по групповой динамике с участием координатора. Согласование дорожных карт, выработанных в арт-группах в единую дорожную карту, обмен замечаниями и предложениями. Раз в месяц совет арт-групп проводит внутренние смотры-сессии по каждой арт-тематике.

## **2. РЕСУРСНЫЙ СОВЕТ АРТРАЙОНА (ФОНД).**

Данный орган выполняет функцию разработки ресурсного плана работы АртРайОна и координирует работу Фонда Развития АртРайОна.

Состоит из представителей компаний и частных лиц, желающих ресурсно поучаствовать в создании и дальнейшей жизни АртРайОна на территории.

Ресурсный совет направляет 1-2 делегатов в Федеральный ресурсный совет (8) для согласования методов своей работы с федеральным центром, сообщает об опыте внедрения механизмов инициативного финансирования, предлагает свои разработанные и отработанные методики для использования на других территориях, направляет заявки в федеральный совет на участие в распределении средств, находящихся в ведении Федерального Ресурсного Фонда (8).

Регламент работы:

Сбор совета происходит раз в неделю на 3-4 часа.

Работа по групповой динамике с участием координатора.

## **3. НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ АРТРАЙОНА.**

Он выполняет функцию удержания смыслов всех аспектов функционирования АртРайОна, привлечения ресурсов и коммуникации с административными ресурсами для развития АртРайОна.

Состоит из местных влиятельных людей, удерживающих конструкцию АртРайОна.

Наблюдательный совет направляет 1-2 делегатов в Федеральный наблюдательный совет (9) для согласования по смыслам и выстраивания коммуникаций с федеральными административными и финансовыми ресурсами, обращается за поддержкой в случае нехватки административных и финансовых ресурсов на местах.

Сбор совета происходит по призыву председателя раз в 2-3 месяца на 3-4 часа. Член совета может подать запрос председателю на сбор Наблюдательного совета по нужной ему тематике.

Работа по групповой динамике с участием координатора.

#### **4. ШТАБ АРТРАЙОНА.**

Выполняет административную функцию, проводит местные мероприятия по запросу Координационного совета (5).

Состоит из представителей Совета арт-групп (1), а также из людей, которые занимаются административной работой в АртРайОне.

Штаб направляет 1-2 делегатов в Федеральный штаб (10) для согласования механизмов административного ведения дел, обращается за поддержкой и возможностью стыковки с соседними муниципалитетами для проведения совместных мероприятий.

Сбор штаба происходит 1-2 раза в неделю на 3-4 часа.

Работа в режиме постановки и выполнения задач с участием координатора.

#### **5. КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ АРТРАЙОНА ПРИ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА/ПОСЕЛЕНИЯ.**

Выполняет функцию координации процессов между всеми органами (советами) управления АртРайОна, принимает решение о проведении местных мероприятий, направленных на согласование и развитие деятельности АртРайОна. Состоит из:

- представителей Администрации (или администрация АртРайОна выбирает из своего числа человека, который будет представителем АртРайОна в Администрации города/поселения),
- представителей Штаба АртРайОна (4)
- представителей Наблюдательного Совета (3)
- представителей Ресурсного совета (2)
- представителей Совета Арт-групп (1)

Координационный совет АртРайОна удерживает смыслы, ценности и культуру на территории, координирует работу через проведение общих мероприятий, стратегических сессий и смотров, в которых участвуют все участники АртРайОна.

Координационный совет направляет 1-2 делегатов в Федеральный совет территорий (6) для согласования координационной деятельности, направляет запросы на участие в общем «Форуме АртРайОнов – Страна Творцов».

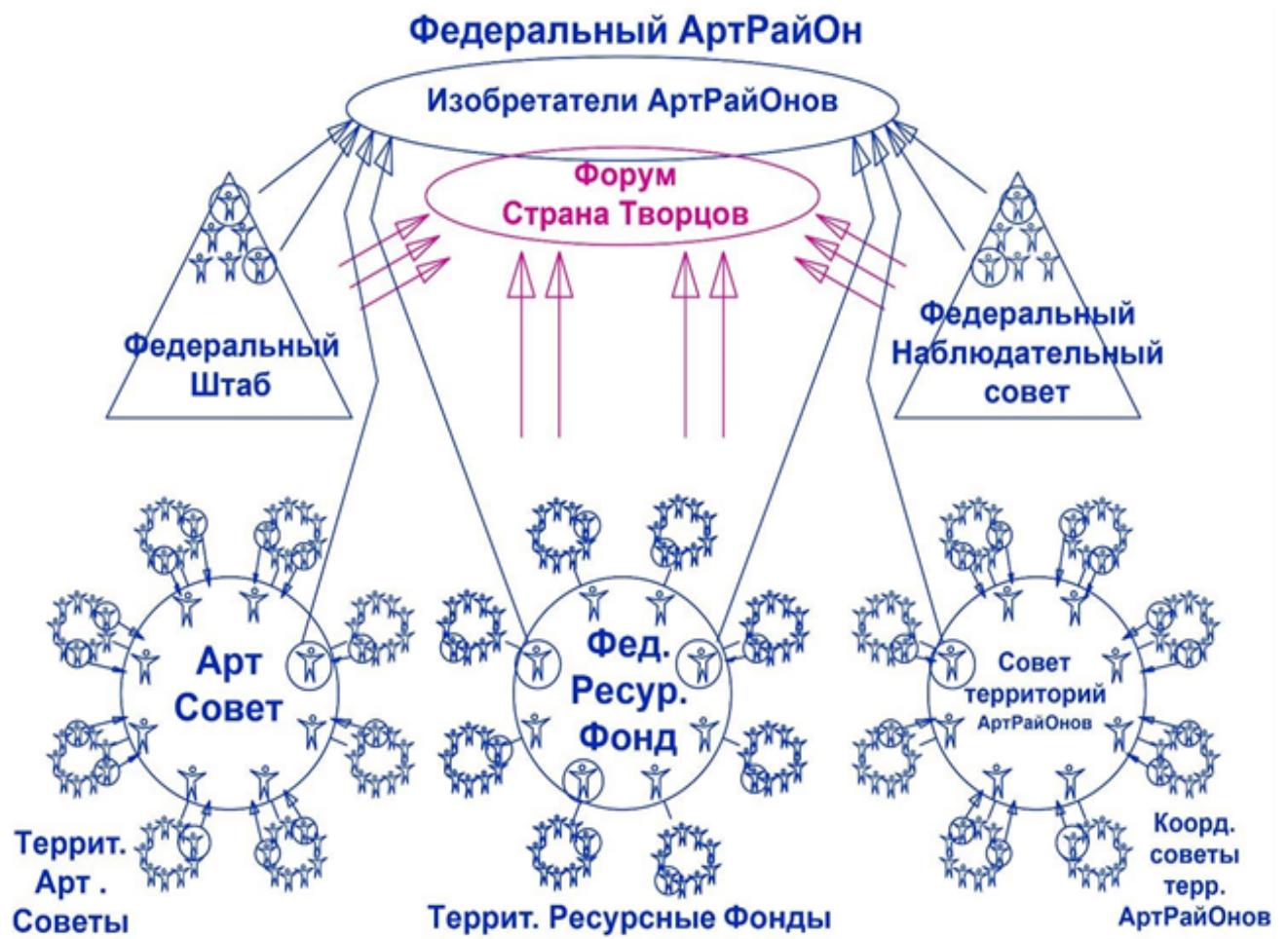
Сбор совета происходит раз месяц на 1 день.

Работа по групповой динамике с участием координатора.

#### **6. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ СОВЕТ ТЕРРИТОРИЙ.**

Выполняет функцию согласования и координации работы между Координационными советами всех АртРайОнов.

Состоит из представителей Координационных советов при Администрациях территорий. (5), а также из арт-старейшин (известных и влиятельных людей федерального уровня, преуспевших в своем творчестве).



#### Устройство федерального центра АртРайОнов

Сбор совета происходит раз 2-3 месяца на 1 день.

Работает в проектном режиме, в режиме смотров-докладов (дорожных карт всех представителей АртРайОнов), а также по групповой динамике с участием координатора-секретаря.

#### 7. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРТ-СОВЕТ.

Данный орган выполняет функцию согласования арт-советов всех АртРайОнов на территориях между собой и выработку общей дорожной карты всего арт-объединения АртРайОнов.

Состоит из представителей Советов Арт-групп на территориях (1), а также из арт-старейшин (известных и влиятельных людей федерального уровня, преуспевших в своем творчестве). Федеральный АртСовет регулирует культурный и творческий обмен между АртРайОнами страны.

Сбор совета происходит раз 2 месяца на 1 день.

Работает в проектном режиме, в режиме смотров-докладов (дорожных карт всех арт-советов АртРайОнов), а также по групповой динамике с участием координатора.

## **8. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РЕСУРСНЫЙ СОВЕТ АРТРАЙОНОВ (ФОНД).**

Данный орган выполняет функцию согласования ресурсных планов работы всех АртРайОнов и выстраивает работу Федерального Фонда Развития АртРайОна. Состоит из представителей Ресурсных Советов (2) АртРайОнов на территории. Является стабилизационным Фондом для Территориальных Ресурсных Советов (Фондов).

Сбор совета происходит раз в 3 месяца на 1 день.

Работает в режиме смотров-докладов (дорожных карт всех Ресурсных советов АртРайОнов), а также по групповой динамике с участием координатора-секретаря.

## **9. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ АРТРАЙОНОВ.**

Выполняет функцию удержания смыслов функционирования АртРайОнов, привлечения ресурсов и коммуникации с Федеральными административными ресурсами для развития АртРайОнов.

Состоит из представителей Наблюдательных советов (3) АртРайОнов на территории.

Сбор совета происходит раз в 3 месяца на 1 день.

Работает в режиме круглого стола и в задачном режиме с участием координатора-секретаря.

## **10. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ШТАБ АРТРАЙОНА ВЫПОЛНЯЕТ АДМИНИСТРАТИВНУЮ ФУНКЦИЮ СОГЛАСОВАНИЯ ВСЕХ ШТАБОВ АРТРАЙОНОВ.**

Состоит из представителей Штабов АртРайОнов на территории (4) а также из людей, которые занимаются административной работой Федерального Штаба.

По запросу Изобретателей АртРайОнов Проводит общую сборку всех АртРайОнов через проведение мероприятия – «Форум АртРайОнов – Страна Творцов».

Сбор совета происходит раз месяц на 3-4 часа.

Работает в задачном режиме с участием координатора и управляющего штабом.

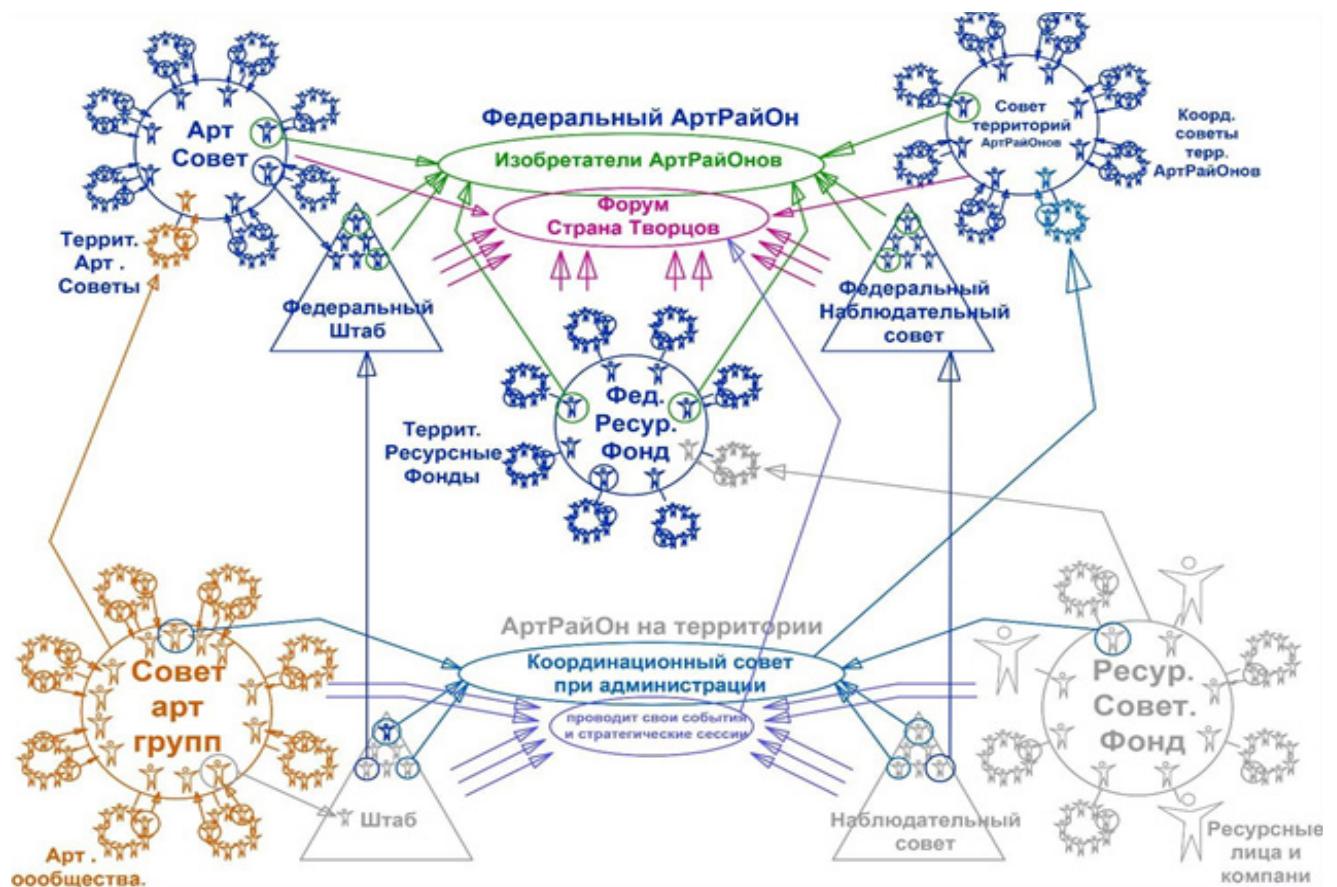
## **11. ИЗОБРЕТАЕЛИ АРТРАЙОНОВ.**

Они выполняют функцию удержания смыслов, ценностей и культуры всех АртРайОнов. В них входят:

- инициаторы АртРайОнов
- главные социо-технологии проекта
- представители Федерального Штаба АртРайОнов (10)
- представители Федерального Наблюдательного Совета АртРайОнов (9)
- представители Федерального Ресурсного совета/Фонда (8)
- представители Федерального Арт-совета (7)
- представители Федерального Совета Территорий (6)

**Взаимодействие  
АртРайОнов  
между собой  
через  
Федеральный  
Центр  
АртРайОнов**

Изобретатели АртРайОнов согласовывают деятельность всех АртРайОнов через проведение общего ежегодного «Форума АртРайОнов – Страна Творцов». Проектируют Форум и направляют запрос на организацию проведения Форума в Федеральный Штаб (10) и в Федеральный Совет территорий (6). Сбор изобретателей происходит раз 3-4 месяца. Работает в проектном режиме с участием координатора.



# РЕГЛАМЕНТ В.

## Регламент проектных работ АртРайОна

### ВЫБОР ПЛОЩАДКИ

Для объективного выбора площадки под строительство АртРайона необходимо провести следующие мероприятия:

- Анализ существующей застройки, местного населения, градостроительной ситуации
- Анализ потребности местного населения (проведение встреч с местными жителями для того, чтобы узнать в чем больше всего нуждаются; где интерес)
- Определение состава и функций арендаторов объекта и, исходя из этого, минимально необходимой площади помещений
- Определение минимально необходимой площади участка под строительство
- Анализ пешеходной и транспортной доступности
- Анализ существующих/возможных ограничений на участке
- Анализ обеспеченности (возможности обеспечения) инженерными коммуникациями

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПА - индивидуальный в каждом объекте

### ПОЛУЧЕНИЕ НЕОБХОДИМОЙ ИСХОДНО-РАЗРЕШИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Минимально необходимый для разработки проекта и согласований список ИРД:

- ГПЗУ
- Инженерно-топографический план масштаба 1:500 с нанесенными подземными инженерными коммуникациями
- Инженерно-геологические изыскания
- Технические условия на подключение к инженерным сетям
- Фотофиксация участка
- Дендрологические изыскания (при необходимости)
- Техническое задание на проектирование (разрабатывается Проектировщиком, утверждается Заказчиком)

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПА - от 45 до 90 дней

### РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ

На основе полученной ИРД и Технического задания разрабатывается концепция центра с проработкой следующих параметров:

- размещение зданий на участке
- определение компоновки модульных конструкций
- благоустройство территории, устройство площадок, артпространств

- 
- проработка фасадных и планировочных решений
  - визуализация объекта

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПА - от 20 до 45 дней (возможно параллельное выполнение с 2 этапом)

## УТВЕРЖДЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ

Разработанная концепция утверждается:

- Заказчиком
- Представителями местной власти (администрации, управы, префектуры, департаменты и т.д.)
- Местными жителями (публичные слушания/фокус группа/ активные граждане)
- Министерством культуры

СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПА - от 15 до 30 дней

## РАЗРАБОТКА РАБОЧЕГО ПРОЕКТА

Рабочий проект разрабатывается на основании утвержденной концепции, техническим заданием и утвержденной концепцией.

Состав рабочего проекта определяется индивидуально для каждого объекта.

Общий состав рабочего проекта выглядит так:

- Раздел СПОЗУ
- Раздел АР
- Раздел КР
- Раздел ИОС (состав подразделов зависит от подводимых коммуникаций)
- Раздел ПОС
- Раздел МОПБ
- Раздел ПОДД (при необходимости организации отдельных въездов и выездов на участок)
- СТУ по пожарной безопасности (при необходимости)
- Дизайн-проект интерьеров (при необходимости) Срок выполнения этапа- от 35 до 90 дней

## СОГЛАСОВАНИЕ РАБОЧЕГО ПРОЕКТА

Состав согласующих организаций и сроки согласования рабочего проекта зависят от регламентных сроков рассмотрения и специфики в каждом регионе.

# РЕГЛАМЕНТ Г.

## Правовые процедуры оформления АртРайОнов

1. Совещание у главы муниципалитета с постановкой задач и определением ответственных за:

- 1.1. Определение контента
- 1.2. Привлечение волонтеров
- 1.3. Финансово-организационное обеспечение площадки
- 1.4. Земельно-имущественные вопросы.

По итогу - протокол совещания с поручением о создании рабочей группы.

2. Создание рабочей группы с участием конкретных ответственных должностных лиц администрации муниципалитета, а также, с их согласия, представителей общественности и, разумеется, представителей проекта. Рабочая группа формируется под соруководством первого заместителя главы муниципалитета и представителя проекта

3. Рабочая группа формирует порядок осуществления проекта и готовит необходимые проекты нормативных актов главы муниципалитета и совета депутатов (при необходимости). Обеспечивает их утверждение субъектом утверждения (главой или советом депутатов).

4. Рабочая группа, получив для дальнейшей работы соответствующие нормативные акты, осуществляет реализацию проект строго по диаграмме Ганта и осуществляет постоянный мониторинг осуществления проекта.

5. Соруководители рабочей группы еженедельно на плановых совещаниях администрации докладывают главе о ходе проекта, соблюдении сроков и достаточности принимаемых мер.

6. По факту запуска конкретной площадки рабочая группа прекращает свою работу.

7. После запуска площадки распоряжением главы формируется совет проекта. По одному человеку от администрации (заместитель главы по социальным вопросам), общественности и инициатора проекта.

8. Совет проекта осуществляет экспертно-координационную функцию, контролирует вопросы развития, безопасности, организационно-технического и финансового обеспечения.

# РЕГЛАМЕНТ Д.

## Технология динамического объединения и распределения ресурсов АртРайОна

**ЦЕЛЬ.** Консолидация внешних и внутренних ресурсов экономической деятельности хозяйствующих субъектов – резидентов АртРайОна, и их планомерное использование для реализации творческих планов.

**ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП КОНСОЛИДАЦИИ** – динамическое объединение в рамках Ресурсного Фонда стартовых средств инициаторов и движителей АртРайОна, а также временно освобождающихся в процессе кругооборота хозяйственной деятельности резидентов АртРайОна ресурсов на основе их заимствования Фондом.

**ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННЫХ РЕСУРСОВ** – планомерное распределение среди резидентов АртРайОна посредством предоставления этих ресурсов на условиях возвратности в рамках консолидированного финансового плана АртРайОна.

Процесс динамического объединения и распределения ресурсов – не разовая, а постоянно возобновляемая процедура управления совместными ресурсами АртРайОна, осуществляется на основе консолидированного финансового плана, согласованного со всеми участниками АртРайОна. Эта технология позволяет вовлекать в хозяйственный оборот до 100% временно свободных ресурсов участников в виде остатков на их банковских счетах, которые обычно используют банки в своих целях. По своей сути динамическое объединение и распределение ресурсов – это постоянно функционирующий механизм взаимного финансирования участников.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА** динамического объединения и распределения ресурсов – простое товарищество, целью которого является оптимизация использования временно свободных ресурсов участников АртРайОна – членов простого товарищества. Ресурсный Фонд выступает товарищем, ведущим общие дела. На его счет (мастер-счет) поступают временно свободные средства остальных товарищей, участников АртРайОна, с его счета средства передаются товарищам, которые на текущий момент в них нуждаются. Ресурсный Фонд ведет учет взаимной задолженности, который доступен для всех участников. Механизм аналогичен системе Cash Pooling, которая используется некоторыми банками для обслуживания корпораций, имеющих аффилированные организации.

**СИСТЕМА СТРАХОВАНИЯ РИСКОВ** - определенный набор инструментов, минимизирующих риски невозврата займов. К числу таких инструментов относятся:

- 1) установление кредитного лимита на передачу ресурсов каждому участнику. На этапе отработки механизма взаимного финансирования предлагается начинать с минимальных лимитов; по мере развития отношений взаимного доверия и взаимного контроля лимиты можно постепенно увеличивать. Размеры кредитного лимита необходимо увязывать с размерами взаимных поручительств, устанавливаемых между каждыми участниками.
  - 2) персональное рейтингование участников с целью приоритезации предоставления ресурсов.
  - 3) взаимный финансовый контроль участников, готовых в этих целях интегрировать свой управлеченческий учет.
  - 4) для случаев невозврата по форсмажорным обстоятельствам участникам предлагается сформировать Резервный фонд (РФ).
  - 5) формирование и единогласное утверждение консолидированного финансового плана (КФП) АртРайОна на основе индивидуальных финансовых планов участников.
-

# РЕГЛАМЕНТ Е.

## Устройство школы координаторов АртРайОна

**ШКОЛА КООРДИНАТОРОВ** – это сеть региональных и муниципальных школ, которые оформляются в рамках проекта «АртРайОН». В своей деятельности школы опираются на уникальную технологию, которая позволяет вовлечь творческие слои населения в процессы управления территорией с максимальным реальным участием всего населения.

**КООРДИНАТОР** - специалист в области технологий самоорганизации сообществ и групп, обеспечивает поддержку в развитии группы и её участников без навязывания внешнего мнения, путем использования методологических приемов и технологий координационного сопровождения групп.

**КООРДИНАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** – деятельность, направленная на поддержание инициативы граждан, помогающая вырастить эти инициативы до реальных работающих бизнес-, общественных или социальных проектов.

**СЛУШАТЕЛЯМИ ШКОЛЫ** являются специалисты творческих профессий, опытные и начинающие предприниматели, активные граждане, представители организаций инфраструктуры поддержки бизнеса и сервисных компаний, органов самоуправления, представители СМИ и блогеры, молодежь и социальные предприниматели.  
*Обучение в школе координаторов комплексное.*

Подготовка координаторов включает в себя взаимодополняющие учебные блоки, интеграция которых в процессе обучения и практической деятельности обеспечивает координатору возможность формировать и сопровождать развитие инициативных и проектных групп.

**ОБУЧЕНИЕ В ШКОЛЕ КООРДИНАТОРОВ РЕАЛИЗУЕТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ФОРМАХ:**

1. *ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ* осуществляются в соответствии с учебной программой.
2. *СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ* осуществляются в малых группах до 10 человек в соответствии с учебной программой.
3. *ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ:* координационное сопровождение групп в качестве ассистента; Координационное сопровождение групп в качестве стажера-координатора; Лидерская практика. Практические занятия осуществляются под руководством наставника

4. *Работа с наставником.* Данная форма учебно-профессионального взаимодействия обеспечивает преемственность лучших координационных практик и качество координационной деятельности выпускников ШК.

5. *Координационный совет координаторов* (*далее КСК*) - группа координаторов, объединившихся для решения конкретного комплекса задач по определённой теме.

6. *Знаниевый смотр* – групповое событие ШК, направленное на углубление знаний в области координационной деятельности, обмен теоретическими и методологическими идеями и лучшими координационными практиками.

7. *Сертификация* – процесс, обеспечивающий качество подготовки координаторов и координационной деятельности в целом, реализуемый в целях подтверждения соответствия специалиста-координатора национальным стандартам, стандартам и правилам координационного сообщества координаторов.

## ЭФФЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ КООРДИНАТОРОВ В АРТРАЙОНЕ

Методологическое обеспечение процесса формирования ценностного пространства, объединяющего людей, проживающих на территории, и раскрывающего их творческий потенциал. Формирование атмосферы созидания в кооперации, подъёма души на высоты творческих энергий.

Выращивание инициаторов и формирование команд для генерации новых общественных норм в области архитектуры, градостроительства, экономики и предпринимательства. Коммуникативная подготовка творческих проектов и объединений, методологическое и координационное сопровождение рождения новых коммуникаций между разными творческими союзами, что дает почву новым проектам и инициативам. Органичное включение в работу и молодежи, и старшего поколения, возникновение межотраслевых и межпоколенческих коммуникаций. Инициация исследовательского и творческого потенциала молодёжи "пойти туда, не знаю куда, принести то, не знаю что", при поддержке наставников.

Формирование атмосферы справедливого взаимодействия на основе традиционного уклада артельной жизни. Актуализация исторического и творческого наследия территории через реализацию в творческих художественных и ремесленнических направлениях.

Формирование уникальной культуры на принципах открытости, доступности, самоорганизации, творчества, вовлеченности. Это те принципы, которые сразу закладываются в АртРайОне, на которых держится этика формируемой нормы.

Формирование площадки эксперимента, на которой происходит закваска и взросление проектов, инициатив и добрых дел для территории. Площадки как места коммуникации между мастерами, артелями, художниками, предпринимателями, инвесторами и лицами, принимающими решение. Здесь рождаются и проходят коллективную апробацию новые взгляды, идеи, изобретения. Вместе они собираются в проекты и транслируются на другие площадки в регионы. Так же сюда приходят проекты из регионов, перемешиваются и масштабируются дальше по стране.

---

Деятельность координаторов обеспечивает формирование, демонстрацию и трансляцию норм отношения людей к своему творчеству, людей, занимающихся творчеством как профессией и как хобби. Чтобы формировалось бережное отношение общества к творческому процессу как к носителю ценностных установок, опирающихся на историю и устремленных в будущее, в будущее своей семьи, своего рода, своего народа, своей страны.

Деятельность координаторов обеспечивает позиционирование АртРайОна как творческой и научной Лаборатории, которая обеспечивает вовлечение горожан в разработку и реализацию стратегии культурной жизни территории, как составной части стратегии социально-экономического развития города. Основными форматами разработки такой стратегии являются: Поток мультигрупповых событий, стратегические и проектные сессии, Смотры идей и проектов.

АртРайОН отрабатывает модель коммуникации с властью. Организацией жизни АртРайОна будет заниматься группа, которая формируется из представителей Администрации территории, Творческой интеллигенции и Предпринимательского сообщества. Деятельность этой группы обеспечивает безбарьерное взаимодействие проектов с властью и Администрирование деятельности АртРайОна. Администрирование будет осуществляться в формате штаба.

---

# РЕГЛАМЕНТ Ж.

## Технология групповой динамики



### ПРОБЛЕМЫ

Выявление с позиции группы наиболее актуальных и общих проблем, а также их источников, затрудняющих жизнедеятельность каждого в отдельности, либо препятствующих успешному осуществлению групповой деятельности. Очень важным на этапе проблем является задание рамок в масштабе определённой деятельности на временном периоде, что позволяет настроиться, сконцентрироваться, направить энергию на поиск и описание факторов, существующих здесь и сейчас в указанных рамках. Проблемы обладают мощной связующей силой, объединяющей людей, способствуют созданию устойчивой заинтересованности членов группы в продолжении совместной работы по поиску путей их устранения.

На этом первом «шаге» формирования коллективного коллектива концентрирует свое внимание на ограниченном круге проблем (от трех до пяти). Это позволяет участникам либо осознать себя приверженцами инициативы, либо принять решение о выходе из группы.

Участники группы, используя технику «чистый лист», пишут две-три проблемы. Далее проблемы рейтингуются, в топ выносятся основные из них.

Проблемы несут негативную эмоциональную окраску, поэтому следующим коллективным шагом группа переходит к составлению комплекса целей.



### ЦЕЛИ

Цель – это желаемый результат. Правильная формулировка дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Люди мотивированы к достижению общих целей, когда они принимают участие в их формулировании. Цель можно сформулировать как средство для устранения причины, породившей проблему.

Методика работы: «чистый лист», два-три тезиса-цели, рейтингование. В топ выносится одна, три, максимум пять целей. Возможна сборка в общую формулировку.



### МИССИЯ

Миссия – это предназначение группы, это место группы в том будущем, которое она может себе представить.

Миссия сфокусирована на ключевых контрагентах группы и выражает то, что хочет группа для своих контрагентов и почему. Для каждого ключевого контрагента группа может сформулировать свою отдельную миссию.

Миссия мотивирует на изменения состояния группы.

**Вложенность.** Миссию можно представить как матрёшку: есть миссия группы, в ней содержатся миссии каждого из участников группы, а также миссия одного или нескольких проектов.

Миссию можно сформулировать как девиз, направленный на формирование имиджа в публичном пространстве.

Формулировка миссии несет положительную эмоциональную окраску, она мотивирует участников группы на участие в реализации инициативы, а контрагентов мотивируют на продуктивное взаимодействие с группой.

Методика работы: «чистый лист», один-два тезиса-миссии, сборка или рейтингование. В топ выносится одна, максимум две формулировки, которые необходимо собрать в единую формулировку. Можно описать миссию развернуто, с акцентами на ключевых контрагентов.



## ОБЪЯВЛЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ

Расхожие словосочетания «хочу сделать», «могу сделать» не означают, что это будет сделано. Только объявленное действие каждого конкретного участника группы дает возможность достичь желаемого, поскольку появляется личная ответственность за сказанное перед всей группой.

Идеально, когда каждый участник, приняв участие в выработке коллективной миссии, публично сформулировав личную миссию, осознанно заявляет свое намерение сделать что-то конкретное, выполнить задачу и понимает, что это приблизит группу к достижению конкретной цели, повысит эффективность группы.

Объявленное действие формулируется каждым в формате «Я, имя, сделаю то-то и то-то, тогда-то. Это поможет нашей группе в том-то».



## ПРАВИЛА

На этом шаге участники группы решают задачу, обеспечивающую эффективность, продуктивность коллективных встреч, действенную внутреннюю и внешнюю коммуникацию группы.

Группа вырабатывает и фиксирует правила, регламентирующие условия, порядок, требования к процессу взаимодействия участников группы между собой, участников группы и группы в целом с внешней по отношению к ней средой.

Это выполняется путем фиксации мнений, высказанных всеми участниками группы, с последующей группировкой схожих по содержанию формулировок (создание «свертки» мнений). Принимаются только те правила, с соблюдением которых согласились все члены группы.

Правила, выработанные группой на этом шаге, в максимальной степени отражают специфику состава группы, реализуемой инициативы, условий ее реализации. И могут быть откорректированы в процессе деятельности группы.

Важно: Правила не рейтингуются. Принятие правил формулируется каждым в формате: «Я принимаю правило такое-то, такое-то и такое-то». Принцип отрицания не используется (Я не принимаю..)



## ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Образ будущего (видение) – это представление, описание будущего, в котором группа себя представляет. Образ будущего описывается из позиции будущего, как итог совершённых действий.

Группа определяет сама горизонт планирования и фиксирует это в конкретной дате, в учебных целях горизонт образа будущего может быть задан, например, 2025 или 2050, или ...

Составление описания образа будущего выполняется в такой последовательности: Каждый описывает два-три тезиса о будущем 2025, формируется общая сборка тезисов. Далее тезисы коллективно группируются сплошным текстом или тематическими абзацами, что более удобно для дальнейшей работы с Образом будущего. Далее группа формирует целостный литературный текст. Допускается соединение предложений, их группировка и дописывание обобщающих фраз при условии общего согласия группы.



## ДОРОЖНАЯ КАРТА

Для формирования Дорожной карты (ДК) группа выбирает «струны» - направления достижения образа будущего в настоящем. Группа может сформулировать свой вариант ДК, выбрав из струн: Образование, События, Медиа, Коммуникации, Ресурсы, Власть, Действия и т.д. Либо определять струны по основным контрагентам: Население, Власть, Сообщество, сама Группа и тп.

ДК представляется в таблице по годам. Рекомендуется рассматривать ключевые моменты образа будущего по отношению к основным контрагентам и отмечать соответствующие изменения по годам, от будущего к настоящему: 2025-2022-2020-2017. Возможен вариант изображения и формирования ДК на листе большого формата, в этом случае рекомендуется выбрать не более 5 струн. Рекомендуется наибольшее количество событий планировать в ближайшие полгода-год, чтобы участники группы принимали участие в составлении реального плана и осознавали свою ответственность, подкрепляемую соответствующими объявленными действиями.



## ТАЙМИНГ

Продолжительность работы в группе на сессии варьируется в пределах 2-х – 3-х часов.

Из них:

- Знакомство 15-20 минут,
- Определение помощников и постановка им задач – до 5 минут,
- Уточнение задач групповой работы – до 10 минут,
- Работа в режиме «чистого листа»: подготовка (до 5 минут), написание (до 5 минут), озвучивание каждым своего текста и фиксация на флипчарте и/или в файле на компьютер,
- Подготовка доклада – до 30 минут.

# РЕГЛАМЕНТ 3.

## Обоснование сценарной концепции стратегической сессии с учетом организационных и методологических инструментов и форм

### 1. ЦЕЛЕВЫЕ ЭФФЕКТЫ - ЧТО ЭТО ТАКОЕ

Как правило, руководитель, заявляя о необходимости внедрения того или иного процесса или улучшения работы компании, имеет в виду достижение определенного желаемого состояния. Итоговое желаемое состояние компании как объединения людей, достигнутое в динамике развития коллективными усилиями, мы и называем желаемым целевым эффектом.

### 2. ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ - КАК И ЗАЧЕМ

По методологии вовлечения и включения рефлексии развивающее мероприятие для будущих участников начинается с момента объявления о его проведении, а наиболее активная его подготовительная фаза наступает с момента личного перепозиционирования каждого участника в формате персонального интервью. Дополнительно вводится блок разъяснений в процессе интервьюирования: что задумано и зачем. Вопросы для такого интервью формулируются открытым способом для вовлечения в рассуждение о причинах происходящего и выводах. Анализ итогов интервью позволяет определить ключевые темы развития и точно спроектировать само событие. Также из интервью определяется готовность коллектива к штабным сессиям, уровень допустимой нагрузки, степень необходимого предварительного информирования, необходимость сшивки понятийных разрывов и титульная тема события.

### 3. ОПЫТ ИГРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ: ЕСТЬ ИЛИ НЕТ

Если коллектив имеет достаточный опыт штабных моделирующих мероприятий, то информирование о содержании события допускается в минимальном объёме, что повышает интерес и гарантирует чистоту ситуации. Если опыт минимальный, неравномерный или его нет вообще, необходима предварительная подготовка участников, терминологический ликбез, формирование ожиданий. При этом важно сохранить интерес участников к событию и не запрограммировать их поведение. Требуется выдержать баланс готовности и интереса участников.

#### **4. ЭФФЕКТ НЕОЖИДАННОСТИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ**

В классических штабных сессиях это важный элемент, тренирующий у участников и организации в целом оперативную реакцию и способность отрабатывать незапланированные сценарии. Завышенный уровень неожиданности может вызвать у нетренированных участников отторжение и самопроизвольный выход из события и потерю интереса из-за неспособности справиться с предлагаемым вызовом. Требуется взвешенный подход проектировщиков с определением реалистичной зоны ближайшего развития.

#### **5. ТЕМЫ ГРУПП ИХ НАЗНАЧЕНИЕ**

Модель штабного мероприятия с циклами переходов от общей объединяющей темы события к локальным темам требует разбиения участников на группы. Важно предусмотреть в сценарии связанность тематики групп и основной темы события. Играет значимую роль правильное распределение участников по группам с учётом тематических направлений с необходимым допустимым перемешиванием людей для достижения новизны позиций. Если в группах соберутся только действующие практики данной темы, то группа самопроизвольно перейдет в формат защиты существующей нормы. Это требуется учесть при проектировании групп.

#### **6. ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС НА ВЫРАЩИВАНИЕ**

На моделирующих мероприятиях, как правило, играют во что-то. Это что-то и есть главный желаемый процесс, проектирование которого должно привести компанию, сообщество к желаемому целевому эффекту. Стратегическая сессия является разгонной ступенью. Далее включаются здоровые коммуникационные силы.

#### **7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИТОГОВ**

Как известно, планы в точности никогда не реализуются, но сам факт планирования важен. Исходя из этого, опираясь на замысел и сценарий штабного события, проектируется итог стратегической сессии по форме и содержанию. Например, планируем выйти на такое состояние понимания участниками таких-то тем и добиться таких-то форм организованности.

#### **8. ОСОБЕННОСТИ МЕСТА**

Более 30 часов непрерывного внимания людей, прерываемых только на еду и сон, требует больших энергозатрат организма. Треть времени придется провести в общем зале, внимательно наблюдая за всем происходящим. Поэтому предъявляются высокие требования к залу для установочных докладов и пленарных заседаний, к местам работы групп и качеству отдыха участников. Важно все: состояние, расположение, звук, свет, удобство стульев и т.д.

## **9. ПРАВИЛА СЕССИИ И ПРАВИЛА ГРУПП**

В естественных условиях развития групп и межгрупповых объединений их правиларабатываются по мере развития деятельности. Стратегические сессии относятся к мероприятиям искусственного характера, поэтому в них правила для сессии и групп носят заранее заданный характер. Например, правило для сессии: обязательное участие во всех коллективных событиях; правило для группы: хочешь сказать - подними руку и т.д.

## **10. СЦЕНАРИЙ КООРДИНАЦИИ**

Событие выстраивается как единый поток со всеми переходами от установочных сессий к работе в группах, далее к пленарным событиям и снова к новым установкам. Важна синхронность координации групп и уровень технологичности во всех группах. В поток увязываются досессионные подготовительные мероприятия и последующие орг. действия по завершении события. Качественно обеспечивается процесс, если некоторое время после стратегической сессии координаторы групп помогают участникам не растерять динамику и содействуют компании, сообществу в присвоении методических находок и совершенных организационных открытых.

## **11. ПОДБОР ЭКСПЕРТОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА**

В случае быстрой динамики групп возникает вопрос снабжения их необходимыми знаниями для обеспечения качественных изменений. Для этой цели в мероприятие интегрируются эксперты по необходимым блокам знаний, обладающие опытом работы в развивающем формате. Они могут участвовать в установочных событиях и работать в группах на правах простых участников. Точность выбора экспертов создает дополнительную значимость и комфортность события, снимает беспокойство из-за неминуемо возникающей неопределенности в пространстве ближайшего роста.

## **12. «АГА-ЭФФЕКТ» И ЭФФЕКТ ПРИСВОЕНИЯ**

За счет многократного рассматривания интересующей участников темы с разных точек зрения и пояснений со стороны модераторов реальных причин и следствий у многих наиболее внимательных наступает эффект понимания - «эврики», то есть «ага-эффект». При продолжении работы над темой возникает ощущение, что «я так всегда и думал, понятно, что надо делать», то есть эффект присвоения. Эти эффекты могут иметь отложенный характер. Например, через день, два, три после события.

## **13. КОГДА СОБЫТИЕ МОЖЕТ СЧИТАТЬСЯ ЗАВЕРШЕННЫМ**

Стратегическая сессия может считаться состоявшейся, когда у определенного количества участников произошел ага-эффект и эффект присвоения. В идеале он должен произойти у всех участвующих. Когда проектирование недостающих процессов для достижения желаемых целевых эффектов перешло в регулярную деятельность компании, сообщества за счет инициатив участников, поддержанных объявленными решениями руководства компании.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

# СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ АРТРАЙОНОВ (МОДУЛИ)

## КЛУБЫ

- Штаб Общественного совета.
- Штаб Гражданского совета.
- Штаб Координационного совета Пространственного развития.
- Сельскохозяйственный клуб.
- Аграрная лаборатория.
- Рыболовный клуб
- Клуб и школа лесного и водного хозяйства.
- Предпринимательский клуб.
- Семейный клуб.
- Межнациональный клуб.
- Культурно-мировоззренческий клуб.
- Управленческий и цифровой клуб.
- Школа арбитров гражданственности.
- Школа координаторов
- Клуб коллекционеров
- Клуб волонтеров.
- Клуб героики и истории места – «Гвардия»
- Инженерный клуб АртРайОна
- Клуб архитектуры и градоустройства.
- Школа наставничества.
- Местное городское молодежное телевидение.
- Редакция с выпуском своей газеты.
- Интернет-радио АртРайОН.
- Краеведческий музей и поисковое движение.
- Литературный клуб
- Клуб сказок народов России
- Библиотека в АртРайОне
- Туристический клуб
- Ресторанное дело
- Клуб Моды
- Школа долголетия.
- Спортивный клуб

## ЛИДЕРЫ НАПРАВЛЕНИЙ

- Горбунов Дмитрий
- Аверьянов Виталий
- Алексей Вайц
- Алексей Вайц
- Горбунов Дмитрий
- Алексеев Юрий
- Васильковский Юрий
- Атаманова Ирина
- Юрий Нечипоренко
- Юрий Нечипоренко
- Юрий Нечипоренко
- Максим Ползиков
- Максим Ползиков
- Елена Брежнева
- Бакунович Татьяна

## ОБЩИЕ ЗОНЫ

Концертная площадка, оснащенная для проведения смотров, конкурсов, фестивалей, семинаров и выступлений.

Выставочное пространство для экспозиций, фото, искусство, народные промыслы  
Экран – открытый кинотеатр.  
Коворкинг.

## ТВОРЧЕСКИЕ МАСТЕРСКИЕ И ШКОЛЫ

Кино и театральные группы.

Николай Иванов

Местная городская киностудия.

Ирина Рындина

Вокальная школа «Поющая Россия»

Народный хор

Народная музыка

Народные танцы

Школа танцев разных культурных традиций для разных возрастов.

Художественные мастерские

Ольга Малягина

Скульптурная мастерская

Мерзликина Юлия

Декоративно-прикладное искусство

Зинчук Алексей

Культурные коды в дизайне

Елена Брежнева

Швейное дело и мода в АртРайОне

Гончарное искусство

Кузница АртРайОна

Столярная мастерская

Кулинарное искусство в АртРайОне

Мария Сурова

Русский Рок в АртРайОне

Галерея ремесел с проведением мастер-классов и выставкой-продажей.

Курсы делового этикета, основанного на местных традициях.

Этномир – галерея, рассказывающая о разных культурах.

Дизайн и архитектурные студии.

Творческие мастерские.

Автомастерская.

Ателье народного костюма.

Елена Брежнева

Магазин одежды.

Дизайн и пресс-продакшн бюро.

Мария Сурова

Арт-пекарня, булочная.

Школа фермерства.

Школа растениеводства.

## ДОСУГ

Туристический центр.  
 Капсульный отель.  
 Прокат велосипедов, роликов, лыж, коньков  
 Кафе, ресторанный дворик с мастерклассами  
     по традиционной кухне.  
 Скалодром  
 Каток  
 Антикафе.  
 Магазин спорт-инвентаря

## РЕГУЛЯРНЫЕ СОБЫТИЯ

Стратегические сессии  
 Фестивали  
 Концерты  
 Выставки-продажи  
 Розыгрыши  
 Командные спортивные игры

Тематическая группа	Лидер
1. АртРайОн в Рыбинске	
2. АртРайОн в Верховье Орл.обл.	
3. Художественная культура	
4. Декоративно-прикладное искусство	
5. Культурные коды дизайна	
6. Кино и театр в АртРайОне	
7. Гончарное искусство	
8. Поющая Россия	
9. Кулинарное искусство в АртРайОне	
10. Архитектура как культура	
11. Инженерный клуб АртРайОна	
12. Клуб строителей АртРайОна	
13. Русский Рок в АртРайОне	
14. Швейное дело и мода в АртРайОне	

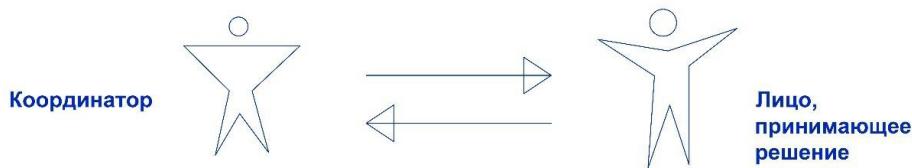
## ДК запуск АртРайОна (1 год)

Регла- менты		1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц
E	Координаторы, Школа координаторов			Формирование первого потока из участников стратсессии	1й модуль "Групповая динамика"	2й модуль "Организованность групп"
B	Проектирование и дизайн площадки, строительство, ремонт, оснащение оборудованием			Выделение участка под возведение АртРайОна Формирование ТЗ от групп на помещения	Разработка проекта и сметы Формирование ТЗ от групп на помещения	Проведение конкурса на выбор застройщика Формирование ТЗ от групп на помещения
Г	Правовой регламент АртРайОна: приказ, рабочая группа, положение, решение совета депутатов...	Распоряжение администрации о создании АртРайОна, назначение ответственного лица	Совещание у главы муниципалитета с постановкой задач и определением ответственных за: 1.1. Определение контента 1.2. Привлечение волонтеров 1.3. Финансово-организационное обеспечение площадки 1.4. Земельно-имущественные вопросы. По итогу - протокол совещания с поручением о создании рабочей группы.	Создание рабочей группы с участием конкретных ответственных должностных лиц администрации муниципалитета, а также, с их согласия, представителей общественности и представителей проекта. Рабочую группу формируется под соруководством первого заместителя главы муниципалитета и представителя проекта	Рабочая группа формирует порядок осуществления проекта и готовит необходимые проекты нормативных актов главы муниципалитета и совета депутатов (при необходимости). Обеспечивает их утверждения субъектом утверждения (главой или советом депутатов).	Рабочая группа, получив для дальнейшей работы соответствующие нормативные акты, осуществляет реализацию проекта строго по диаграмме Ганта и осуществляет постоянный мониторинг осуществления проекта.
Б	Формирование команды, создание АртСовета, Наблюдательного совета, АдминСовета и Совета МИР	Формирование орггруппы	Формирование Наблюдательного Совета	Формирование Штаба, Совета Артгрупп, Ресурсного совета	Запуск групп второй волны	Подключение к АртСовету новых участников - лидеров групп второй волны
	Формирование потока проектов и инициатив		Составление реестра инициатив и проектов		Составление реестра инициатив и проектов второй волны	
	Запуск образовательной программы		Выявление первоначальных образовательных направлений.		Выявление образовательных направлений второй волны	
Д	Ресурсное обеспечение АртРайОна	Формирование бюджета стратегической сессии	Формирование ресурсного совета АртРайона (по МИР)	Формирование Сметы проектных работ	Формирование Сметы на строительные работы	Формирование Фонда развития АртРайона
	Ресурсное обеспечение проектов АртРайона	Формирование сметы работы Штаба АртРайона	Формирование смет по проектам	Формирование сметы Школы Координаторов и выделение средств	Формирование Смет каждого направления	Привлечение средств в Фонд развития АртРайона
	Ресурсная кооперация	Формирование потенциальных участников хозяйственной деятельности	Проведение обучающих семинаров по Системе МИР	Формирование ресурсного совета (по МИР)	Формирование Фонда АртРайона	Заключение соглашения простого товарищества и двухсторонних соглашений с участниками Фонда АртРайона
А	Шесть шагов запуска АртРайОна	НИ с главой, активом		Формирование ЯГ	Запуска регламента Б	
	Медиа и Цифра	Пресс-релиз о запуске Стратегической сессии АртРайона/ приглашение участников	Публикации новостей стратегической сессии	Новости ЯдернойГруппы АртРайона	Создание сайта АртРайона на территории	Новости о создании Фонда АртРайона в СМИ
		Открытие групп в соцсетях	Онлайн-трансляция событий стратегической сессии.		Публикация приглашения к участию в Фонде развития АртРайона	Новости о создании Фонда АртРайона в соцсетях
	Мероприятия, события		Стратегическая сессия	Смотры проектов	Тематические семинары, вебинары	Смотры для второй волны проектов

6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	11 месяц	12 месяц
Зй модуль "Культура групп"	4й модуль "Четыре вида коммуникаций"	Формирование координационного совета координаторов	Проведение знаниевого смотра	Сертификация координаторов первого потока	Устройство координаторов на постоянную работу в Муниципалитете	Устройство координаторов на постоянную работу в АртРайОне
Доработка проекта	изготовление модулей	изготовление модулей	Стройка, сборка	Запуск коммунального обслуживания		
Согласование строительных работ	Выделение мощностей, подведение коммуникаций	Выделение мощностей, подведение коммуникаций	Подключение коммуникаций	После запуска площадки распоряжением главы формируется совет проекта. По одному человеку от администрации (заместителю главы по социальным вопросам), общественности и инициатора проекта.	Совет проекта осуществляет экспертно-координационную функцию, контролирует вопросы развития, безопасности, организационно-технического и финансового обеспечения.	
Выпуск местных Норм и Правил строительства быстровозводимых общественных сооружений	Соруководители рабочей группы еженедельно на плановых совещаниях администрации докладывают главе о ходе проекта, соблюдении сроков и достаточности принимаемых мер		По факту запуска конкретной площадки рабочая группа прекращает свою работу.	Распоряжение администрации об открытии вакансии "Координатор"		
Каждая тематическая и артгруппа разрабатывает свою стратегию развития, на основе объединенной ДК (по итогам стратсессии)	Выстраивание взаимодействия Штаба с Федеральным Штабом	Выстраивание взаимодействия АртСовета с Федеральным АртСоветом	Формирование административной группы	Выстраивание взаимодействия НабСовета с Федеральным НабСоветом	Формирование Совета Территорий АртРайонов	Формирование ОргГруппы Форума СтранаТворцов
	Каждая тематическая и АртГруппа разрабатывает свою образовательную программу	Написание методических пособий образовательных программ АртРайОн	Формирование расписания образовательной программы АртРайОна	Запуск работы образовательных кружков и мастер-классов	Мультиплицирование образовательных программ по территориям с учетом особенностей территории	Подготовка презентации работы мастерских на форуме
Согласование сметы строительных работ Ресурсным Советом	Выделение средств Ресурсным советом на строительство АртРайОна	Выделение средств Ресурсным советом на оснащение АртРайОна	Выделение средств на коммунальное обслуживание АртРайОна	Привлечение участников в Ресурсный Совет АртРайОна	Формирование Федерального Фонда развития АртРайонов	Формирование сметы проведения Форума Страна Творцов
Формирование бюджета Штаба АртРайОна	Привлечение средств в Фонд развития АртРайОна	выстраивание механизма ресурсной поддержки проектов, запускаемых в АртРайОне	Выделение средств на функционирование администрации АртРайОна	Привлечение средств в Фонд развития АртРайОна		Формирование бюджета проведения Форума Страна Творцов
Проведение пробных операций взаимного финансирования. Работа по формированию консолидированного финансового плана	Формирование Системы Страхования Рисков взаимного финансирования	Запуск Системы МИР			Привлечение средств в Федеральный Фонд развития АртРайона	
	Запуск регламента Д	Запуск регламента В	Репортажи со стройки	Освящение расписания работы образовательных программ АртРайОна	Создание онлайн-платформы сбыта продукции АртРайОна	Пресс-релиз Форума СтранаТворцов
Публикации проекта АртРайОна	Новости о разработке образовательных программ АртРайОна	Репортажи с производства	Онлайн-трансляция открытия АртРайОна	Освящение расписания работы и правил вступления в клубы АртРайОна	Репортажи мастерских и тематических групп	Репортажи мастерских и тематических групп
Тематические семинары, вебинары	Тематические семинары, вебинары	Тематические семинары, вебинары	Открытие АртРайОна	Начало работы групп и мастерских в АртРайОне		

# ДЕСЯТЬ ШАГОВ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ (РЕГЛАМЕНТ)

## ШАГ ПЕРВЫЙ Нarrативное интервью с первым лицом территории



Встреча с главой города/региона происходит в непринуждённой обстановке. Желательно в первую встречу сразу провести нарративное интервью (см. руководство к проведению нарративного интервью).

Вопросы к интервью непременно должны начинаться по темам пятнадцати декомпозиционных направлений и заканчиваться блиц-опросом по ценностным ориентациям.

Интервью отсылается руководителю в виде монолога, оптимизированного по смыслу, и дорабатывается самим заказчиком: он по своему усмотрению дополняет и/или убирает текст интервью. После чего интервью принимается за основу.

### ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ШАГА для данного этапа

Нарративное интервью является базовым инструментом в работе с лидерами. Отвечая на вопросы интервью, лидер отражается в «зеркале» вопросов, и его «актуальное отражение» остаётся зафиксированным в виде текста ответов, которые он сформулировал на момент проведения интервью.

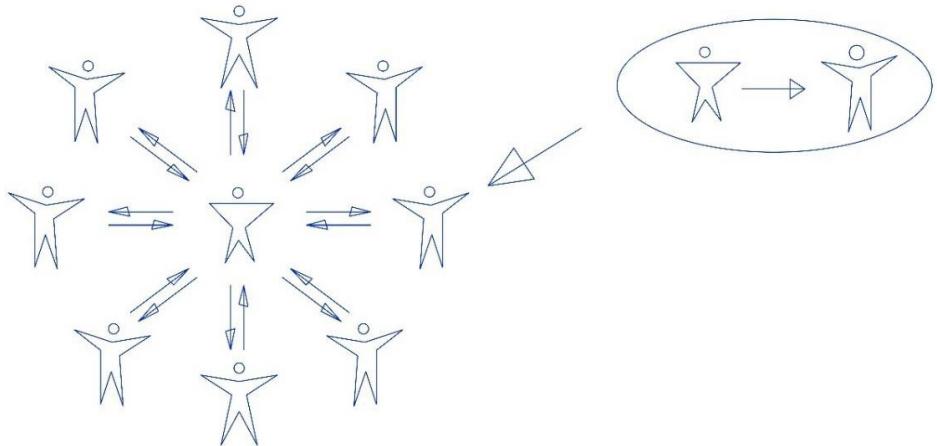
Вопросы в Нарративном интервью сформулированы таким образом, чтобы отвечающий мог выйти из текущей рутинной деятельности и перейти к формулированию своих позиций относительно норм будущего, к которым интуитивно стремлен он лично и его организация в своей деятельности. При содействии координатора интервью позволяет перейти Лидеру к размышлению о вопросах развития.

**Особенности НИ с главой города (района, региона):**

- Акцент на широкую рамку обсуждений, набор уточняющих вопросов составляется, исходя из комплексного представления о жизни территории;
- Акцент на ценностную сторону темы Пространственного развития, в конце интервью проводится опрос на основе ценностной шкалы пространственного развития;
- НИ является установочным на работу со всем аппаратом управления и активом города (района, региона);
- НИ запускает работу по лидерской практике с главой города (района, региона).

## ШАГ ВТОРОЙ

### Нarrативные интервью с лицами формирующими, принимающими и исполняющими решения



Нarrативное интервью дают все люди, имеющие отношение к принятию решений на территории: как формирующие, так и исполняющие. Это также могут быть и общественные деятели, представители экспертного сообщества, журналисты, предприниматели.

Список вопросов после интервью с руководителем уже не меняется и идет по этому же шаблону. Интервью также согласовываются с респондентами (дополняются, сокращаются – оптимизируются).

После согласований со всеми респондентами интервью деперсонифицируются и собираются в один большой концептуальный документ.

Данный документ соединяется с первым, структурируется и является установочным документом по формированию проблемного поля на территории.

#### **Описание технологии ШАГ для данного этапа**

Нarrативное интервью является базовым инструментом в работе с потенциальными лидерами сессии и лидерами тематических групп. Вопросы интервью, проводимого с аппаратом управления, лидерами общественного мнения и активистами города (района, региона) должны совпадать с вопросами интервью главы территории.

Вопросы в Нarrативном интервью сформулированы таким образом, чтобы отвечающий мог выйти из текущей рутинной деятельности и перейти к формулированию своих позиций относительно норм будущего, к которым интуитивно устремлен он лично и его организация в своей деятельности. При содействии координатора интервью позволяет перейти лидеру к размышлению о вопросах развития.

После доработки респондентами текстов интервью и выделения в них фраз, раскрывающих Проблемы, Цели и Задачи, формируются два сборника текстов: 1. структурированный по вопросам интервью, 2. структурированный по Проблемам, Целям и Задачам. Оба сборника представляются для ознакомления ядерной группе проекта пространственного развития территории, используются в работе с ней и в работе по формированию актива проекта.

## ШАГ ТРЕТИЙ

### Перезагрузочная сессия с представителями администрации



После того, как документ собран в проспект территории, весь аппарат, администрация, все органы управления подлежат перезагрузке через ценностно-ориентированное целеполагание и формирование образа будущего по технологии ШАГ. Делается это с помощью трёхдневной проектной сессии на отдельном пространстве, будь то пансионат или выездной лагерь.

После выездной сессии, при наличии образа будущего и дорожной карты, спроектированной чиновниками, происходит массированная информационная кампания, призванная эту тему на территории разогреть.

Параллельно запускается работа по формированию Механизма инициативного развития (МИР). Работа эта проводится среди предпринимательского сообщества по своему, отдельному специальному сценарию (Шесть шагов МИРа). Задача – сформировать механизм использования денег, находящихся на территории, силами проактивных граждан.

#### **Описание технологии ШАГ для данного этапа**

Открывающая стратегическая сессия – коллективное мета-событие, определяемое территориальным тематическим содержанием сообщества людей, нацеленное на согласование участников по целям и ценностям своей общей деятельности, формулирование согласованного желаемого образа будущего и выработку дорожной карты совместной деятельности.

Сборка результата на сессии достигается за счет профессиональной координации групповой и межгрупповой коммуникаций.

Эффективность Сессии сохраняется при количестве групп не более 15-ти (рекомендуемое число групп 5-7 по 12 чел. каждая). Каждая группа отрабатывает определенную тему из перечня предварительно выявленных актуальных тем представленного сообщества с помощью выборочных интервью формальных и неформальных лидеров сообщества.

За время стратегической сессии группы самостоятельно и совместно проходят осмысление коллективного видения от проблематизации до объединенного образного видения будущего (декларации). Итогом работы стратегической сессии являются четыре текстовых элемента составляющих любую реализуемую стратегию:

1. Образ будущего (видение).
2. Дорожная карта (план коллективных действий).
3. Миссия сообщества (включая и групповые, и личные).
4. Правила, принципы (для участников).



После перезагрузки администрации проводится Проспектирующая сессия с участием как местных жителей, так и чиновников, и экспертов по пятнадцати декомпозированым направлениям градостроительной стратегии. На территории собирается ансамбль проспекторов, задача которых - запустить процессы собирания людей вокруг всех тем пространственного развития территории. Проспекторы вдохновляют жителей и чиновников предлагаемыми им тенденциями в области градостроительства.

По завершении проспектирующей части аудитория разбивается на группы и проводится стратегическая сессия, на которой жители по указанным направлениям формируют образ будущего и проектируют дорожную карту. Все декомпозированные направления в последствии консолидируются в концептуальный документ, который называется Проспект территории (ПТ). Он представляет из себя структурированные чаяния, надежды, ожидания и предпочтения, образ будущего и план действий (дорожная карта) граждан, живущих на территории.

Из числа проактивных граждан формируется Координационный совет при главе города/региона. В задачи Координационного совета (КС) входит обеспечение качественной обратной связи в вопросах градостроительства и пространственного развития между властью, обществом, СМИ и институтами развития.

#### **ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ШАГ для данного этапа**

Проспектирующая сессия - мультигрупповое событие, состоящее из двух частей: выступления проспекторов для всей аудитории участников сессии и коллективное проектирование в тематических группах.

Категории участников Проспектирующей сессии:

- эксперты ПР – архитекторы и градостроители, историки,
- политологи, социологи, специалисты по транспорту, экологии и инженерии, методисты в области образования, экономисты и управленцы
- представители крупного, среднего и малого бизнеса
- общественные гражданские активисты, лидеры общественных организаций
- руководители структурных подразделений региональных администраций
- представители ФОИВ, институтов развития и фондов

Участники сессии работают в формате совместного осмыслиения ситуации, согласованного проектирования образа будущего территории и совместной разработки дорожной карты по созданию этого Образа Будущего. Организаторы осуществляют методологическое обеспечение, консультационную, экспертную и технологическую поддержку деятельности тематических групп.

Итогом работы Проспектирующей сессии являются коллективно спроектированные основания Предконцептов по направлениям работы тематических групп, включающие Образ будущего и Дорожную карту развития территории по направлению.

Результаты работы групп обсуждаются на финальном пленарном заседании с участием Большого Жюри. **Большое Жюри** (БЖ) – это специально формируемая команда, состоящая из проспекторов, представителей местной власти, общественных и профессиональных, в том числе предпринимательских, объединений, а также координаторов, обеспечивающих выстраивание регулярной деятельности Большого Жюри в соответствии с перечисленными выше принципами.

Ключевое отличие Большого Жюри от классических экспертных жюри конкурсов состоит в том, что:

1. Участники БЖ рассматривают инициативы и проекты не для выявления ошибок, а для того, чтобы принять решение о личном участии в проекте (в качестве консультанта, постоянного участника, специалиста в конкретной области, лидера темы и т.п.) – для усиления команды проекта;
2. Формируется ресурсное обеспечение каждой инициативы и проекта;
3. Заседание БЖ – это публичное мероприятие с приглашением широких слоев населения и СМИ;
4. Участники БЖ проходят предварительную подготовку.

По итогам Проспектирующей сессии при Главе муниципалитета создаётся **Координационный совет** (КС).

Основной задачей КС является координация усилий власти, бизнеса и инфраструктуры, поддержки предпринимательства по реализации объединённой дорожной карты развития муниципалитета. В том числе КС оказывает поддержку инициативным тематическим/проектным группам по доработке и реализации дорожных карт, созданных группами на стратегической сессии.

В КС входят лидеры тематических групп, представители власти, инфраструктуры поддержки и предпринимательства, обладающие полномочиями для проведения муниципальной социально-экономической политики и ресурсами, необходимыми для помощи тематическим группам в реализации их проектов.

КС участвует в разработке и реализации стратегии развития муниципалитета.



На основании Проспекта территории собирается Экспертный Совет, состоящий из выбранных подрядчиков – разработчиков градостроительных стратегий. В том числе местные эксперты, проектные бюро и институты развития по декомпозированым направлениям градострообразующих стратегий по направлениям: функциональное зонирование, транспортная, инженерная, социальная инфраструктура, экологический каркас, демография, образование, управление, экономика, развитие предпринимательства, межэтнические отношения, цифровизация, виртуальное пространство и информационная среда и т.п. Подрядчики работают каждый по своему направлению, согласуясь с другими направлениями через Экспертный Совет.

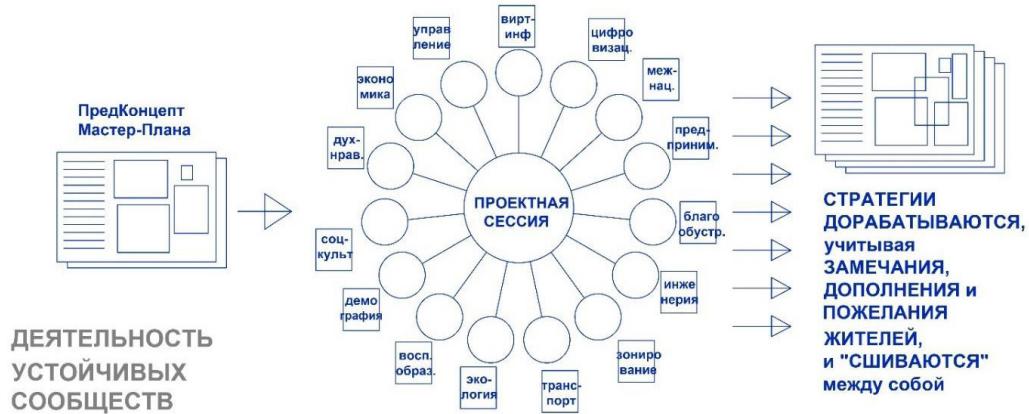
#### Описание технологии ШАГ для данного этапа

В рамках координационного совета самоопределяется лидер группы “Экспертный совет”, с ним проводим Нarrативное интервью и начинаем Лидерскую практику. Лидер приглашает в Экспертный совет специалистов по 15 направлениям, которые формируют тематические подгруппы. Лидеры экспертных подгрупп регулярно информируют друг друга и лидера “ЭС” об успехах и возникающих или обнаруженных барьерах. Цель работы тематических групп и Экспертного совета – создание согласованных Предконцепций развития каждого направления. Подготовка их представления для обсуждения с жителями территории и дальнейшая корректировка с учетом их пожеланий и предложений. По результатам составления и утверждения “Мастерплана”, Участники Экспертного совета берут на себя исполнение и контроль исполнения намеченных этапов реализации Дорожной карты.

Экспертный совет составляет организационный план своих действий на основании разработанной дорожной карты, включающей в себя дорожные карты каждой тематической подгруппы. Экспертный совет выстраивает общий план градостроительных мероприятий на основании согласования результатов работы экспертных подгрупп. Экспертный совет собирается регулярно, при организационном содействии администрации. Администрация обеспечивает всех участников экспертного сообщества территории возможностью оперативных информационных коммуникаций. Деятельность Экспертного совета и его подгрупп обеспечена координационным сопровождением при ресурсной поддержке администрации.

## ШАГ ШЕСТОЙ

### Проектная сессия с презентацией предконцепций развития по всем направлениям



На стадии, когда разработаны Предконцепции каждого направления, проводится Проектная сессия «Мастерплана». Проектные бюро и институты развития проводят презентацию своих стратегий перед жителями, после чего жителями корректируется Образ Будущего и Дорожная карта (с учетом новых проектов развития), и высказываются замечания и предложения к проектам.

После получения скорректированного Образа Будущего территории и замечаний жителей по проектам институты развития уходят на доработку всех направлений данного документа. Весь этот период Координационный совет ведёт работу групп на территории, поддерживает активность местных жителей, включает их проекты и инициативы в общую стратегию развития территории и взаимодействует с Экспертным советом.

#### ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ШАГ для данного этапа

Координационный совет совместно с Экспертным советом определяет основной состав представителей профессионального сообщества, занимающегося развитием данной территории.

Проводится в режиме онлайн или комбинированно онлайн/оффлайн сессия, на которой представители профессионального сообщества для максимально широкой аудитории презентуют доклады по основным направлениям развития территории. Заинтересованная часть общественности, местных жителей на сессии приглашается к участию в доработке образа будущего и дорожной карты, интегрирующей профессионально намеченные планы развития территории с видением гражданских активистов.

Проводится рабочая сессия гражданских активистов с участием представителей профессионального сообщества по выработке профессионально-общественного образа будущего и соответствующей дорожной карты. Представители тематических групп, участвовавшие в рабочей сессии, дорабатывают дорожные карты, координируя их между собой, с участием Экспертного и Координационного советов.

Силами команд гражданских активистов и представителей профессионального сообщества проводится онлайн или онлайн/оффлайн презентационная сессия выработанных образов будущего и дорожных карт по основным направлениям развития территории для максимально широкой аудитории.



По результатам всех наработок проводится проектная сессия по формированию Мастерплана (Проектная сессия «Мастерплана»). В результате этого мероприятия все пятнадцать декомпозированных направлений собираются в единую культурно-мировоззренческую и социально-экономическую стратегию – Мастерплан.

#### Описание технологии ШАГ для данного этапа

В течение подготовительного периода (1-2 месяца) пятнадцать тематических групп дорабатывают концепции, формируют тематические дорожные карты во взаимодействии с населением, ответственно относящимся к вопросам развития территории. Все тематические группы знакомятся с наработками своих коллег. Каждая группа формулирует запросы к другим тематическим группам, к Экспертному совету, к Координационному совету, к Главе администрации.

В режиме онлайн или комбинированно онлайн/оффлайн проводится проектная сессия «Мастерплана», на которой представители профессионального сообщества для максимально широкой аудитории презентуют доклады по основным направлениям развития территории. Заинтересованная часть общественности, местных жителей на сессии приглашается к участию в доработке образа будущего и дорожной карты, объединяющей профессионально намеченные планы развития территории с видением гражданских активистов.

В сессии принимают участие представители подгрупп Экспертного совета, представители общественных организаций, активисты предстоящих сессий, представители администрации и бизнеса территории.

Каждая тематическая группа делегирует в смежные группы своих представителей для совместной доработки дорожных карт. Тематические группы во второй день сессии делегируют из своего состава участника сборки общего образа будущего и дорожной карты развития территории, а далее - формирования «Мастер-плана». Тематические группы вырабатывают план развития территории по своему направлению с учётом наработок смежных групп.

Участники сессии для создания проекта "Мастерплана" используют результаты по созданию Предконцептов по направлениям и "сшивают" их в общий документ направленный к "Образу будущего". Проект Мастерплана учитывает пожелания населения и возможности реализации этих пожеланий. Мастерплан презентуется на финальном пленарном заседании.

## ШАГ ВОСЬМОЙ

**Корректировка градорегулирующих документов и  
проведение инвестиционного форума**



На основании Мастерплана проводятся доработки или полностью перерабатываются документы градостроительного проектирования – вносятся изменения в генеральный план города, формируются новые правила землепользования и застройки, корректируются региональные СНИПы.

Через проведение инвестиционного форума утверждаются инвестиционные программы и инвестиционный план.

### *Описание технологии ШАГ для данного этапа*

Инвестиционный форум проводится в течение трех дней: первый день – «День потребностей», на котором представляется образ будущего территории и дорожная карта в двух дополняющих форматах: ожидания жителей и генплан. Второй день – «День возможностей», в рамках которого инвесторы и институты развития представляют свои программы и инструменты. Третий день – Смотр, в рамках которого инвесторы принимают решения о поддержке и публично об этом заявляют, а администрация и жители принимают инвестиционные предложения в формате трехстороннего общественного договора.

## ШАГ ДЕВЯТЫЙ

**Проектная сессия с презентацией стратегий  
развития по всем направлениям**



При взаимодействии Координационного совета и входящих в его состав общественных организаций, представляющих предпринимательское сообщество и местных жителей, запускается Механизм инициативного развития (МИР). По сути это - кооперативный банк, созданный по принципу некоммерческих кооперативных банков Германии и Австрии и на основании 190-го ФЗ о кредитных

потребительских кооперативах. Этот механизм позволяет деньгам работать на своей территории и в направлении развития данной территории.

#### **Описание технологии ШАГ для данного этапа**

Формирование инициативной группы, силами которой адаптируется модель МИР для данной территории во взаимодействии с командой МИР проекта «Пространственное развитие», с привлечением федеральных и региональных институтов развития, финансовых организаций.

### **ШАГ ДЕСЯТЫЙ**

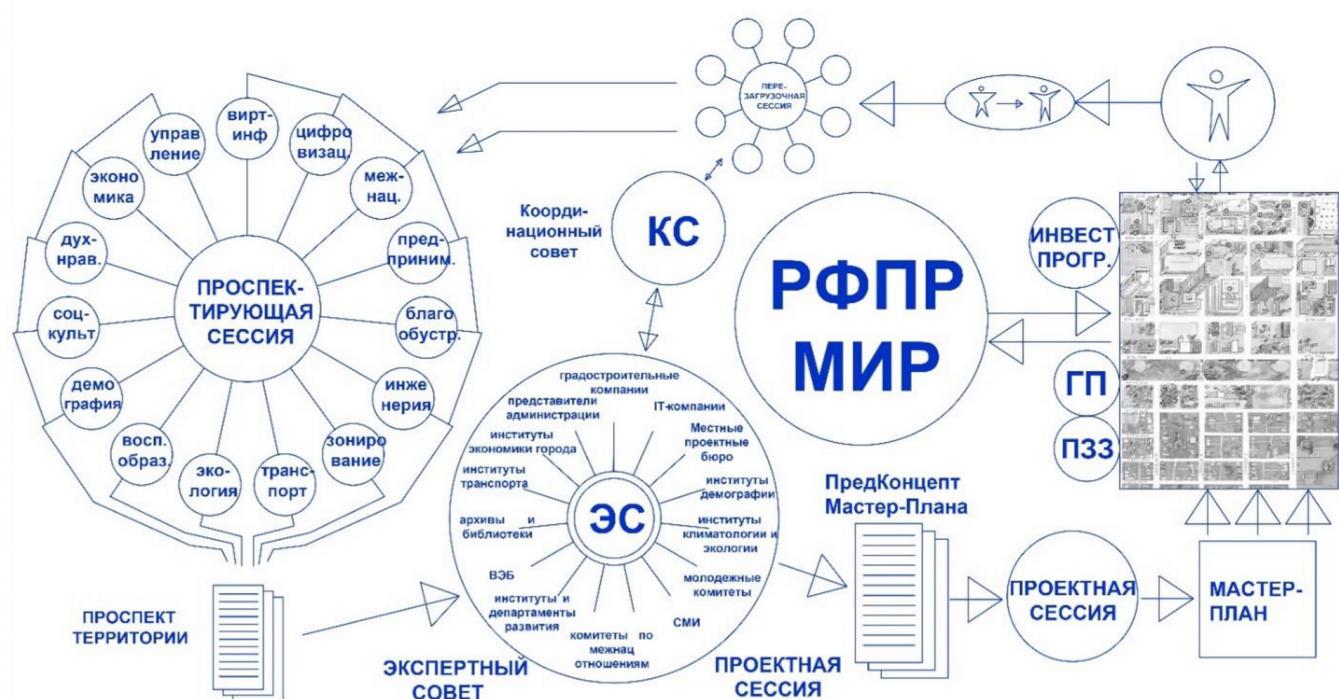
#### **Создание ресурсно-информационной инфраструктуры для онлайн коммуникаций жителей, предпринимателей, экспертов и представителей власти.**

### **РИП Ресурсно-информационная платформа**

#### **10 ШАГОВ – ПОЛНАЯ СХЕМА**

**Принципиальная схема**  
пошагового развития тер-  
ритории на основе само-  
организации общества и  
взаимодействия с органами  
власти и управления на  
основе образа будущего  
территории и дорожной  
карты – плана реализации.

Вся конструкция общественной самоорганизации заводится на платформу Ресурсно-информационной инфраструктуры с пользовательским интерфейсом, позволяющим проводить стратегические онлайн-сессии слаженных команд – герметичных групп, взаимодействовать напрямую с органами власти и управления, а также корректировать образ будущего, подключать новых активных жителей и их проекты и формировать новые струны в дорожных картах.



# ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

## Памятка участника мероприятия

### СТАРТ РАБОТЫ:

Работа с инициативной группой начинается с проведения нарративного интервью с инициатором и сбора инициативной группы. На первой встрече группы координатор делает установочный доклад о методах групповой динамики, в котором он задает базовые образы технологического подхода, поясняет траекторию, по которой продвигается группа. Итогом работы группы на первом этапе является выработанная стратегия и дорожная карта её реализации, формирование плана работы на следующий этап жизни группы – сценарий запуска.

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ – ВПЕЧАТЛЕНИЯ И ТЕКСТ

Координатор поясняет группе место и роль каждого этапа коллективной работы, поясняет, что методика дает возможность каждому участнику группы проявить себя, а группа имеет возможность учесть мнения каждого, точно зафиксировать эти мнения, решить все поставленные перед группой задачи, подготовить результаты работы к дальнейшему использованию (фиксация, создание презентации, объявленные личные действия).

---

# РАБОТА ГРУППЫ

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА РАБОТЫ ГРУППЫ



При проведении встреч в онлайн-формате рассадка участников выполняется по кругу на оптимальном расстоянии друг от друга, от координатора и флипчарта (экрана). Участников группы, выпадающих из групповой работы в локальное пространство парного общения, необходимо расаживать друг от друга с соответствующей аргументацией («для обеспечения общегруппового процесса»). Наличие флипчарта полезно дополнить наличием скотч-ленты (маллярной, не оставляющей следов клея) для обеспечения визуальной доступности всех заполненных листов во время групповой работы – для закрепления их на стенах и т.п. Обязательно наличие компьютера с принтером, проектора, экрана. Стулья в помещении должны свободно перемещаться.

## 2. ЗНАКОМСТВО



Знакомство проводится последовательно, слева-направо, по часовой стрелке, фиксируя имена на листе флипчарта в порядке, схематично соответствующем рассадке участников группы. Желательно наличие бейджей.

Знакомство начинается с самопредставления координатора – для задания образца глубины знакомства, для раскрепощения аудитории и формирования атмосферы открытости, для задания формата самопредставления. В основе этого формата ответ на три вопроса: «кто я» (коротко о себе, например, имя – фамилия и характеристика, адекватная теме встречи), «зачем я здесь?» (ответ содержит информацию об ожиданиях от встречи/мероприятия, о намерениях участника), «что для меня группа?» (как правило, участники говорят что-то типа «единомышленники, коллеги, команда»). Особо значим ответ на второй вопрос: для чего человек пришел, какие задачи (в том числе личные, общественные коммерческие) он для себя именно намерен решить. Этот же вопрос может быть проверочным и уточняющим при завершающей групповой работе рефлексии - изменился ли ответ на него?

Координатору помогает ассистент из команды организаторов или вызвавшийся из группы для фиксации необходимой информации, раздачи по мере необходимости чистых листов бумаги, ручек. При отсутствии такового эти задачи в начале групповой работы координатор решает сам до момента выделения помощника из состава группы.

Для ускорения взаимного знакомства можно использовать игровые элементы («кто точнее запомнит имена участников группы», парное узнавание и т. п.). Решению этой же задачи может способствовать просьба - каждому участнику представляться при оглашении им результатов своих тезисов.

Желательный результат знакомства: все участники группы знают имена друг друга к завершению первой сессии групповой работы. В дальнейшем рекомендуется соединить участников группы в соцсетях.

Для координатора процесс знакомства является диагностической и одновременно обучающей процедурой. Координатор видит особенности каждого, имеет возможность помочь сориентироваться и воодушевить «тихоню», скорректировать/пригасить гиперактивное поведение «примадонн». Задача координатора - настроить группу на активное слушание, на включенность в групповую работу, на совместное выполнение простейших действий.



### 3. ВЫБОР ПОМОЩНИКОВ КООРДИНАТОРА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ГРУППЫ

Координатор обращается с этим предложением к группе. Если по своей инициативе никто не вызывается (писать на флипчарте, фиксировать информацию на компьютере и т. п.), то рекомендуется с согласия группы предложить заняться решением ассистирующих задач самым молодым ее членам.

К ассистированию можно отнести и задачу контроля времени. Для ее решения необходимо предварительно и примерно определить количество и объем решаемых на групповой сессии задач, лимиты времени на их решение. Многие координаторы предпочитают контролировать и управлять временной составляющей работы группы самостоятельно для более точной подстройки под ее особенности.



### 4. УТОЧНЕНИЕ ЗАДАЧ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Участникам группы предлагается вспомнить/обозначить, основываясь на полученной ранее из установочного доклада информации, что должна сделать группа или какой результат получить.

Координатор завершает это обсуждение, делая резюмирующее краткое установочное сообщение.



### 5. ГРУППОВАЯ РАБОТА С ОТДЕЛЬНОЙ ЗАДАЧЕЙ

Осуществляется путем индивидуальной работы в течение 1-3 мин в режиме «чистый лист»: каждый участник группы выписывает по 2-3 тезиса/предложения, сформулированных им в соответствии с поставленной перед группой задачей. Затем все участники группы зачитывают (диктуют) свои формулировки для фиксации на флипчарте и в компьютере с трансляцией на экран.



## 6. ПОРЯДОК ФОРМУЛИРОВАНИЯ И ФИКСАЦИИ МНЕНИЯ УЧАСТНИКОВ ГРУППЫ

Предпочтительный вариант – автор формулирует тезис полностью самостоятельно. Если с этим возникают затруднения, помогает координатор. Если координатор посчитает нужным, он привлекает к уточнению формулировок кого-то из участников группы. Обязательное условие при этом – согласие автора мысли с предложенной корректировкой формулировки и соответствие требованиям установки – основной задачи данной встречи.

Окончательно сформулированная мысль участника группы фиксируется на флипчарте и/или в электронном виде с выводом на экран. Сохранение авторства не производится, чтобы тезис стал результатом групповой работы и стал ее общим продуктом.



## 7. ПРАВИЛА

В процессе групповой работы вырабатываются правила, обеспечивающие эффективность коллектива.

Основные рекомендуемые правила групповой работы:

- говорит один;
- не критиковать;
- задавать вопрос, высказываться можно, подняв руку и получив разрешение координатора;
- выйти из помещения с разрешения группы.

Координатору необходимо предупредить группу о последующей регулярной работе с правилами: то, что ждет группу на последующих этапах ее развития, как правило, не может быть предусмотрено заранее.

В зависимости от особенностей группы и процесса ее работы необходимость формулирования или корректировки правил групповой работы может быть заявлена координатором в любое время.



## 8. ВНИМАНИЕ УЧАСТНИКОВ

Неподвижность участников групповой работы допустима, как показывает практика, в течение времени, не превышающего полутора часов. Вместе с тем без личного включения в работу, в режиме активного слушания, человек обычно активно работоспособен в течение примерно 10 минут. С такой периодичностью он должен лично включаться в обсуждение. И по истечении часа практически неподвижной работы может быть предусмотрена пауза с перемещением участников группы (подход к листам флипчартов с различными целями, обмен местами, физкультминутки с необходимым обоснованием и т. п.).



## 9. ТЕРМИНОЛОГИЯ

Краткое пояснение терминов координатором желательно. «Проблема» - сложность с неочевидным решением. «Цель» - к чему должны прийти. «Задача» - что надо сделать, чтобы достичь цели. Полезно пояснить различия сходных понятий: «миссия проекта» - «миссия команды», в частности. «Образ будущего» как объединяющий группу фундаментальный элемент определяем через совокупность норм будущего, исходя из вложенных миссий проекта, предварительно выработанных группой.



## 10. РЕЙТИНГОВАНИЕ ПРОБЛЕМ И ЗАДАЧ

Метод взвешенного подхода к проблемам, задачам с использованием весов позволяет избежать рисков голосования.

При рейтинговании проблем, задач и т.д. с использованием весов 3, 2, 1 (3 – наиболее значимая позиция по мнению участника группы) и выделением трех-пяти-семи топ-позиций полезно при наличии времени сгруппировать/оценить применительно к ним оставшиеся предложения от участников группы в качестве детализации и конкретизации. Обычно это удается сделать. Иногда в процессе такой группировки/оценки выделяется некоторая дополнительная значимая позиция. Такой подход усиливает объединение группы. В противном случае нередко те ее участники, чьи предложения не заняли «призовые места», начинают чувствовать себя дискомфортно, «отодвинутыми в сторону».

Фиксация «весов» отдельных пунктов. Возможные методы: диктовка баллов в режиме кругового последовательного высказывания участниками с их фиксацией «оформителем» или в режиме подхода участников группы к листам с текстами (особенно эффективен при наличии большого перечня предложений, зафиксированных на нескольких листах).



## 11. МЕТОД ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ ЭТАПНОСТИ

Большинству людей сложно одновременно осознать задачу, ее решить ментально и принять ее к исполнению лично. В этой связи при работе координатора с группой используется принцип последовательной этапности: от общего к частному/конкретному. Этому способствует, например, принятая последовательность возникновения в групповой работе (укрупненно): комплекс целей – общая миссия – личная миссия – объявленное действие.



## 12. ПОДГОТОВКА ПРЕЗЕНТАЦИИ

Для подготовки презентации результатов групповой работы координатор предлагает определить основных докладчиков и оформителей презентации самовыдвижением. Допустим выход на доклад всей группы.

---

### 13. РЕФЛЕКСИЯ



В отличие от процедуры «Знакомство», которое проходит в формате «Я думаю» итоговая групповая рефлексия проходит в формате «Я чувствую». Как правило, все свои чувства как-то поясняют. Стоит предоставить такую возможность. Насколько время позволяет.

---

### 14. ПРИВЕДЕНИЕ В ПОРЯДОК МЕСТА РАБОТЫ ГРУППЫ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ



Для эффективной работы группы требуются: флипчарт с листами А0, фломастеры 4-х цветов, компьютер с принтером и проектор с экраном, листы А4 (из расчета по 10 на каждого участника), ручки, скотч-лента (не оставляющая следов клея). Оптимальный размер группы – 7-12 участников. При количестве менее 7 человек инициатору при консультационной поддержке координатора необходимо решить вопрос о доформировании группы. В процессе групповой работы и по ее завершении необходимо обязательное фотографирование плакатов, участников группы с координатором, списка группы с контактами.

---