

Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли»  
Тотемское музейное объединение

# **ТОТЬМА МОЖЕТ**

*Практикум для активных жителей  
малых территорий*

Тотьма Череповец  
«Череповецъ»  
2024

УДК 908(470.12)

ББК 26.89(2Рос-4Вол)

Т63

Издание выпущено в рамках проекта «ПриСОЛЬединяйся!», реализованного при поддержке Фонда президентских грантов для НКО фондом развития общественных инициатив Тотемского района «Соль Земли»

**Составители:**

А. М. Новосёлов

А. А. Чернега

З. В. Селебинко

**Ответственный редактор:**

А. М. Новосёлов

**Т63 Тотьма может:** практикум для активных жителей малых территорий / Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли», Тотемское музейное объединение; составители: А.М.Новосёлов и др. – Тотьма.

Череповец : Череповецъ, 2024. – 126 с.: ил.

Тотьма – крошечный город на востоке Вологодской области, затерянный в лесах, в стороне от железных дорог и магистральных путей. Однако жизнь там кипит: ежегодно местные жители реализуют десятки проектов и привлекают на территорию многомиллионные гранты. Тотьмичи убедительно доказывают: ни размер, ни расстояния не имеют значения, когда есть желание менять мир вокруг к лучшему.

«Тотьма может!» – это написанный живым языком, увлекательный путеводитель для таких же неутомимых людей, которые хотят развивать свои территории и верят, что счастливая жизнь возможна не только в мегаполисах.

ISBN 978-5-94022-215-6

УДК 908(470.12)

ББК 26.89(2Рос-4Вол)

© Фонд развития общественных инициатив  
«Соль Земли», 2024

© МБУК «Тотемское музейное объединение», 2024

© Новосёлов А.М., Селебинко З.В., Чернега А.А.,  
составление, 2024

## ТОТЬМА МОЖЕТ!



УДИВЛЯТЬ . . . . .	9
Не бояться расстояний . . . . .	10
Быть первой . . . . .	13
Выделяться из толпы. . . . .	16
<b>ОРГАНИЗОВАТЬСЯ . . . . .</b>	<b>19</b>
Определиться в желаниях. . . . .	20
Регистрировать НКО . . . . .	24
Управлять бюджетно. . . . .	28
Рассказывать о себе . . . . .	33
<b>ПРОЕКТИРОВАТЬ. . . . .</b>	<b>36</b>
Найти идею. . . . .	37
Собрать команду . . . . .	40
Оценить партнерский потенциал . . . . .	42
Подготовить проектную заявку . . . . .	45
Реализовать проект . . . . .	48
<b>ПРИВЛЕКАТЬ . . . . .</b>	<b>50</b>
Привлечь людей . . . . .	51
Найти попечителей . . . . .	55
Собрать деньги . . . . .	58
Выдвигать инициативы. . . . .	61
Внедряться к другим . . . . .	63
<b>ГОРДИТЬСЯ. . . . .</b>	<b>65</b>
Осознать крутизну. . . . .	66
Спрашивать людей . . . . .	68
Выходить за рамки. . . . .	71
Использовать прошлое как ресурс . . . . .	73

ОТКРЫВАТЬСЯ . . . . .	76
Забывать о барьерах . . . . .	77
Смотреть и стажироваться . . . . .	79
Привлекать экспертов . . . . .	82
Стать центром развития. . . . .	85
ДРУЖИТЬ . . . . .	89
Создать новое место . . . . .	90
Предлагать партнерства . . . . .	93
Создавать события . . . . .	97
Помнить о других . . . . .	101
ПОДДЕРЖИВАТЬ . . . . .	104
Вкладываться в своих . . . . .	105
Изучать потенциал. . . . .	108
Дать “зеленый свет” волонтерам . . . . .	111
УПРАВЛЯТЬ. . . . .	115
Выбрать приоритеты. . . . .	116
Определить ответственных. . . . .	117
Искать лидеров. . . . .	121
Определить механизмы поддержки . . . . .	122
Помогать и направлять. . . . .	124



## Вступление



Название этой одновременно весёлой и серьёзной книжки может показаться Вам оксюмороном. Ну, то есть некой фразой, в которой два слова плохо сочетаются между собой.

В самом деле, что может Тотьма – маленький город с населением в 10 тысяч жителей, затерянный в вологодских лесах, где ближайшая железнодорожная станция за две сотни километров в областном центре и нет никаких очевидных градообразующих предприятий?

Все же привыкли к тому, что про малые города редко пишут что-то хорошее: рождаемость падает, население стареет, молодёжь уезжает, инфраструктура изношена и так далее. А чтобы ситуация была обратной, нужно вкачивать какие-то гигантские федеральные ресурсы, и даже это не гарантирует того, что территория оживёт и заживёт.

Мы не отрицаем, что проблемы в развитии небольших городов были и есть. Но при этом всегда вспоминаем притчу о двух лягушках, упавших в банку с молоком. Одна покорно утонула, а вторая барахталась-барахталась и в итоге, взбив молоко в масло, выбралась на поверхность. Очевидно, что всегда есть возможность выбора!

Город Тотьма никогда не жил легко – но при этом прошёл со страной через все исторические передрыги, сохранил и умножил свою самобытность. Если наши предки могли реализовывать феноменально авантюрные и казавшиеся фантастическими проекты, почему этого не можем мы?

Разумеется, можем. Тотьма может!



И в этой книжке мы хотим рассказать о том, как инициативы, мечты и желания могут воплощаться в жизнь. И о том, какими принципами мы руководствуемся в своей работе.

Эти советы не стоит воспринимать как жёсткую инструкцию в духе хита из 1990-х: «Посмотри на меня, делай, как я». Каждый город и каждая территория индивидуальна. Но мы видим, что опыт Тотьмы интересен и помогает другим людям и территориям поверить в себя, найти свои возможности для развития. А значит, всё не зря!

Для нашей же команды эта книжка – возможность оглянуться назад, оценить проделанное, отрефлексировать происходящее и, возможно, понять самих себя и свою мотивацию чуть лучше.

Пусть всё получится – и у Тотьмы, и у множества других малых городов нашей страны!

*Команда счастливых в Тотьме авторов*

“Гражданская инертность, пассивность и связанная с ними бесхозяйственность — таковы, по моему глубокому убеждению, главные наши недостатки. Ничто так не ненавистно мне, как пресловутое «мы ничего не решаем». За этими словами скрывается трусость, равнодушие, лень. Не оправдываются ли этой ходячей формулой собственное малодушие, эгоизм? Человек многое может!”

Фёдор Абрамов,  
писатель, уроженец Русского Севера



Нам кажется, что не любить Тотму невозможно

## ИНФОГРАФИКА

### ● МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ



### ● РЕГИОН

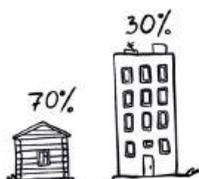
Вологодская  
(не Волгоградская) область

### ● ОСНОВАН

за десять лет до Москвы и  
Вологды

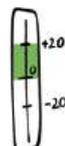
1137г.

### ● ЗАСТРОЙКА



### ● КЛИМАТ

Соответствующий Русскому  
Северу



## ● ЭКОНОМИКА



Обслуживание  
газо- и  
нефтепроводов



Лес



Сельское  
хозяйство



Пищепром



Туризм

● НАСЕЛЕНИЕ ГОРОДА  
**9000 человек**

● НАСЕЛЕНИЕ РАЙОНА/ОКРУГА  
**22000 человек**

● ОБРАЗОВАНИЕ  
3 школы  
Политехнический колледж



● КУЛЬТУРА  
6 музеев  
2 народных театра  
Центр культуры  
Библиотека  
Художественная школа  
Музыкальная школа

● ТОВАРНЫЙ ЗНАК  
Тотьма – соль земли Русской



● ВЕХИ  
Солеварение  
Мореходство  
Тотемское барокко  
Поэт Николай Рубцов

● КАТОЙКОНИМ  
ТотьмИч, тотьмИчи

● СИМВОЛ  
Чёрная лиса



● КОЛИЧЕСТВО НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ **30**

● КОЛИЧЕСТВО РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ **236**

● КОЛИЧЕСТВО ПРИВЛЕЧЁННЫХ ГРАНТОВЫХ  
СРЕДСТВ **более 200 млн**

# ТОТЬМА МОЖЕТ...

## УДИВЛЯТЬ

Тотьма на первый взгляд кажется обычным малым городом страны, затерянным далеко в вологодских лесах. Но расстояния и небольшая численность населения никогда не мешала ей замахиваться на какие-то сложные задачи или рискованные авантюры. Горные инженеры и солевары, мореходы и участники промысловых экспедиций, купцы-благотворители и мастера-игрушечники создали особую притягательную атмосферу города, окутанную некоторым романтическим флёром. «В Тотьме каждый – путешественник», – гласит надпись на городской набережной. Что ж, возможно – если это путешествие за мечтой.



## НЕ БОЯТЬСЯ РАССТОЯНИЙ

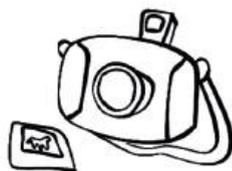
Это только кажется, что Тотьма далеко. На самом деле она – буквально в центре мира. Ну, может быть, и не в центре, но вполне на перекрёстке дорог: всегда можно выбрать, с какой стороны к нам можно добраться. К тому же, с относительно недавних пор подавляющее большинство путей заасфальтированы, а вместо громоздких и неповоротливых «Икарусов» с запахом бензина на весь салон бегают комфортные микроавтобусы и минивэны (например, на Вологду – более 20 рейсов ежедневно!).



*Тотьма впервые упоминается в 1137 году, пусть археология пока и не подтвердила эту дату*

Конечно, чаще всего к нам приезжают со стороны Вологды – равно, как и тотьмичи чаще всего ездят именно в областной центр. Но дороги из Тотьмы ведут и на северо-восток в Великий Устюг, и на юго-восток в Шарью и далее в Киров/Нижний Новгород, и на северо-запад в Вельск.

210 километров дороги – не так и много. Маршрутка преодолевает путь до Вологды за два с половиной часа, на автомобиле можно и быстрее долететь. С окраин и пригородов мегаполисов до работы в центре добираться на работу бывает ничуть не проще, и вполне сопоставимо по времени. Кроме того, два часа времени, когда можно подумать о жизни, сгенерировать какие-нибудь новые идеи, а может, и просто отдохнуть – настоящая роскошь!



*Раньше путешественники въезжали в Тотьму на лошадях по почтовому тракту. В наше время увидеть что-то подобное – редкость и удача для фотографа*

А положение некоего транспортного «хаба» для востока Вологодчины позволяет развивать придорожный сервис. За последнее десятилетие на развилке рядом с Тотьмой появились гостевой комплекс с домиками для отдыха и столовой «Аляска», гостиница и кафе «Лисий остров».

“Появление таких названий не случайно и тесно связано с историей Тотьмы. Во второй половине восемнадцатого века тотьмичи снарядили ряд экспедиций к Алеутским островам и побережью Северной Америки, где вели промысел на пушного зверя. Но предпринимателю, который начинал строить «Аляску», пояснить все эти исторические перипетии было сложно: он хотел назвать комплекс «Транзитом». И тогда начальник отдела туризма районной администрации прибегла к наглядной визуализации: показала предпринимателю карту США. «Видишь, где страна находится? – Ну... – А где Аляска относительно основной территории? – Ну... – Так гостевой комплекс у тебя точно так же в стороне от Тотьмы, на трассе!». И этот аргумент подействовал – кемпинг действительно стал «Аляской!»”



*Помимо «Аляски», есть в Тотьме и «Калифорния», и тоже неслучайно. Ведь наш земляк Иван Кусков управлял крепостью Росс на калифорнийском побережье*



Рядом с «Лисьим островом» существует и одна из первых зарядных станций для электромобилей в Вологодской области – теперь путь от Вологды до Тотьмы на альтернативном топливе вполне доступен.

## БЫТЬ ПЕРВОЙ

Жители Тотьмы никогда не стеснялись быть первыми и пробовать то, что не пробовал никто до них.

Когда на речке Ковде были обнаружены солёные источники, тотмичи быстро поняли, что чем глубже копать, тем насыщеннее будет рассол, а значит, из него можно будет добыть больше ценной по тем временам соли. Дошло до бурения скважин глубиной две сотни метров – и это в условиях пятнадцатого-шестнадцатого веков! Инструкция по глубинному бурению «Роспись трубного дела», хранящаяся в Государственном историческом музее, создана тотмичом Семёном Саблиным – очевидно, одним из первых горных инженеров России.



*Древние рассолоподъёмные трубы вдохновляют: эстетически, культурологически и мистически*

“Высокие технологии Русского Средневековья в современной Тотьме было сложно представить – от сользаводов прошлого не осталось ничего, кроме остатков рассолоподъемных труб-скважин, торчащих из травы и русла речки Ковды. Команда музейщиков и общественников Тотьмы сначала придумала расчистку территории вокруг этих труб и пешеходный маршрут вдоль них – а потом замахнулась на амбициозную идею создания на прилегающем пустыре ландшафтно-исторического комплекса «Соль Тотемская». Чтобы можно было наглядно увидеть, как добывали соль в разные века, и как совершенствовался данный процесс! Четыре года работы, включившие в себя пять привлечённых грантов, масштабные раскопки, множество новых находок и данных, строительство с нуля шести объектов дали результат: Тотемский солеваренный завод возрождён, а интерес к нему – огромный! Никто до того не воссоздавал три эпохи истории солеварения на ограниченном пространстве с нуля, и Тотьма не побоялась в очередной раз стать первой. ”



*Ландшафтный культурно-исторический комплекс «Соль Тотемская» создан за три года командой общественников и музейщиков при организационной поддержке местной власти*



*Растопка реконструированной солеварни с железной сковородой – «цреном»*

Более того, заработала настоящая «соляная франшиза»: другие населённые пункты, входящие в Ассоциацию соляных городов, используют опыт тотмичей и облагораживают свои промышленные объекты.



Мария Ворожейкина, археолог, специалист по солепромышленному наследию Русского Севера, Москва:

“Тотьма – совершенно особое место, где у меня сразу появляется много сил, но и много спокойствия. Наверное, это от людей, которые населяют этот город – неторопливых, но уверенных, поколениями живущих на своей родной земле. Можно много описывать разные особенности Тотьмы – архитектуру, археологию, историю. Но всё это – лишь отдельные спелые плоды, а само дерево, на котором они растут – то самое одновременное ощущение спокойствия и силы.”

## ВЫДЕЛЯТЬСЯ ИЗ ТОЛПЫ

На первый взгляд кажется, что Тотьма – всего лишь один из множества небольших исторических городов, который известен (пока) мало. Но стоит только углубиться в историю места – и можно с удивлением убедиться, что тотьмичи всегда старались быть «не как все». И не просто выстраивали свой быт – а замахивались на преображение бытия!

В петровскую эпоху многие города Русского Севера ввиду основания новой столицы на берегах Финского залива навсегда потеряли своё важное торговое значение. Некоторые потихоньку угасли и перестали существовать – например, Чаронда. Казалось, Тотьме следовало бы проделать этот путь, но не тут-то было!

Предприимчивые тотьмичи находят источник заработка в путешествиях на восток – и участвуют в десятках промысловых экспедиций к берегам Тихого океана, а некоторые даже и снаряжают сами. Эти путешествия «встречь солнцу» продолжаются всю вторую половину восемнадцатого века, славят Тотьму как город, в котором жители «упражняются» в ловле пушного зверя – и в итоге императрица Екатерина своим указом помещает на тотемский герб американскую чёрную лису.



*Чёрная лиса и сейчас  
исполняет свою роль  
«смотрящей» за городом,  
восседая на набережной  
Кускова*

Что уж говорить о местных храмах, которые построены в исключительно оригинальном и своеобразном архитектурном стиле – «тотемском барокко»! Его отличает необычная устремлённость церквей ввысь, храмы зримо напоминают парусники и напоминают о русском воплощении «американской мечты» по-тотемски.



*Тотемские храмы-корабли и сейчас вызывающе смотрятся на фоне деревянных домов и полениц, а что же было в восемнадцатом веке?*

Уроженец Тотьмы Иван Кусков, последний из плеяды тех путешественников, которых у нас привыкли называть «мореходами», основал самое южное русское поселение на американском континенте – Форт Росс. Десять лет он был правителем этой калифорнийской колонии на тихоокеанском берегу, а потом вышел в отставку – и вернулся в Тотьму после более чем полувекового отсутствия в городе.

«Уехать, чтобы вернуться» – этот принцип был знаком тотъмичам ещё столетия назад!



*У музея Ивана Кускова в летнее время проходят «Дни Русской Америки», в рамках которых можно ознакомиться с культурой и бытом коренных народов Аляски и Калифорнии*

“В наше время тотъмичи тоже не стремятся вписываться в тренды угасания и уныния. Команда общественников, представителей местных учреждений культуры, образования при поддержке местной власти активно привлекает десятки миллионов на развитие родного края – и щедро делится знаниями о том, как это сделать, с другими.

Да-да, тотъмичи не сидят, как собаки на сене со своими компетенциями в обнимку – они делятся секретами успеха с другими малыми городами.”

# ОРГАНИЗОВАТЬСЯ

Одним из ключевых путей развития для Тотьмы является проектный. Активисты Тотьмы ежегодно создают десятки проектных заявок и выигрывают миллионы грантовых средств, обходя по этим показателям все муниципалитеты Вологодской области (впереди только крупные города – Вологда и Череповец, да и то не всегда). Множество интересных практик Тотьмы связано с реализацией тех или иных проектов – но прежде чем эти проекты появились, потребовалось организовать и понять, какие группы людей могут участвовать в данной деятельности, а также объединиться и зарегистрировать новые некоммерческие организации. В 2016 году таких было пять, сейчас, спустя восемь лет – тридцать.

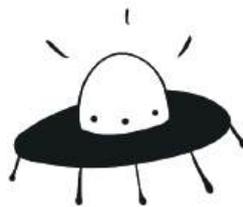


*«Культурный квартал» Тотьмы – один из первых реализованных проектов, посвящённых городскому благоустройству*

## ОПРЕДЕЛИТЬСЯ В ЖЕЛАНИЯХ

НКО – не НЛО!

Такой забавный лозунг мы как-то услышали в кулуарах архангельского центра социальных технологий «Гарант». Действительно, ещё совсем недавно аббревиатура из этих трёх букв вызвала на малых территориях множество вопросов и была «неопознанным каким-то объектом». Сейчас ситуация меняется, а социально ориентированные некоммерческие организации (СО НКО) появляются даже в деревнях.



Как правило, в основе НКО – инициативная группа жителей, объединенных осознанием некой общественно значимой проблемы и видением того, как эту проблему на определенной территории они могут постепенно решать. Это могут быть самые разнообразные проблемы, будь то отдельный сбор мусора, обеспечение досуга ветеранов или реабилитация лиц с ограниченными возможностями здоровья. В принципе, НКО может заниматься великим множеством направлений деятельности, до которых в силу тех или иных причин государство/власть не дотянулись или дотянулись, но усилий недостаточно.

А ещё НКО может участвовать во множестве грантовых конкурсов и привлекать достаточно серьёзные средства, которые при этом не требуется тратить путём аукционов, как несчастным бюджетным учреждениям. Вообще бюджетные учреждения (так называемые МБУ и ГБУ) тоже имеют возможность проектировать и подавать заявки, но «окон возможностей» для них сильно и меньше, да и бухгалтерия значительно сложнее. Будущее – за НКО!

Согласитесь, звучит заманчиво!



*Организационное собрание, посвящённое созданию Тотемского местного отделения Русского географического общества*

Но прежде, чем регистрировать НКО, стоит определиться в желаниях.

**Подумайте над проблемой.** Насколько то, ради чего планируется создание НКО, актуально для территории? Проведите мониторинг материалов и мнений людей по данной проблеме. Подумайте о том, кому конкретно позволит помочь деятельность новой организации, составьте для себя реестр потенциальных благополучателей – и чем более конкретно, тем лучше. Например, если это лица с ограниченными возможностями здоровья, то может быть – имеющие какие-то конкретные группы заболеваний? Если молодежь, то какого возраста, работающая или нет, с какими интересами?

Определив более четко проблему и конкретно тех, ради кого организация будет создаваться, подумайте о готовности расширения круга проблем для решения и потенциальных благополучателей. Вполне возможно, что в процессе деятельность новой НКО будет масштабироваться.

“Например, тотемская автономная некоммерческая организация «Пирамида» выросла из потребности в творческой самореализации подростков, их вовлечения в практики креативных индустрий, но сейчас все больше охватывает и другие молодежные направления, и волонтерские практики в сфере сохранения культурного наследия.”



*Подростки под руководством Светланы Немировой стали участниками многих проектов создаваемого в историческом здании общественного пространства «Городской Сад».*

Отсюда должен последовать вывод о том, «широкий» или «узкий» устав будет у НКО. В Тотемском округе всё чаще применяется принцип «широкого» устава, при этом определяются ключевые проблемы и целевые группы НКО.

**Оглянитесь вокруг.** Вполне вероятно: то, чем планирует заниматься организация, уже реализуется другими учреждениями, НКО, волонтерскими объединениями. Начните с анализа, какие вообще на территории работают организации. Обратитесь в администрацию или составьте карту самостоятельно. Посмотрите, какие проекты были реализованы: о чем они, какие проблемы позволили решить, сгруппируйте их.

**В Тотемском округе такая информация сгруппирована:**  
[itogi.totma-region.ru/granty](http://itogi.totma-region.ru/granty).



При этом далее два пути: ваша инициативная группа может объединиться с уже существующей организацией, усилив ее тем самым; либо же более прицельно определить место и роль вашей будущей НКО и заодно заручиться перспективными партнерствами.

“Например, общественная организация «Застава Тотьма» в качестве приоритетного определила направление военно-патриотического воспитания, и теперь совместно с Тотемским районным Советом ветеранов и Тотемским музейным объединением реализует совместные проекты, охарактеризовав свою нишу именно в качестве Центра допризывной подготовки граждан.”



В общественном музее и центре допризывной подготовки ТРОО «Застава Тотьма»

**Выберите форму.** Некоммерческая организация — это общее понятие. Существуют различные формы НКО, их перечень представлен в Федеральном законе № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

Не вдаваясь в подробности, мы просто советуем Вам в случае, если у Вас первый опыт регистрации НКО и нехватка ресурсов для развития, зарегистрировать автономную некоммерческую организацию (АНО). Это наиболее адекватная и вменяемая форма НКО для начинающих. Если есть желание не только реализовывать свои проекты, но и помогать другим, подойдёт форма Фонда, но помните, что для фондов сложнее отчётность в контролирующие органы и обязателен аудит (50 тысяч рублей ежегодно надо где-то искать, и желательно – не из своей зарплаты по основному месту работы). Кому-то ближе формат общественной организации (ОО) – ради Бога. Тут мы советуем внимательно изучить законодательство, чтобы потом не оказаться в щекотливой ситуации.

## РЕГИСТРИРОВАТЬ НКО



Итак, если Вы всё же решили зарегистрировать НКО, то придется быть во всеоружии. Даже несмотря на то, что коллеги из регионального отделения Министерства юстиции Вам обязательно помогут.

*По крайней мере сотрудники Минюста по Вологодской области оказывают профессиональную консультационную поддержку, за что авторы издания благодарят руководство и специалистов.*

Опыт Тотьмы показал: стоит один раз пройти путь регистрации НКО — с ошибками и исправлениями, и страх перед работой с документами пройдет. Что важно знать?

**У НКО есть учредители:** физические или юридические лица. Если планируете участвовать в грантовых конкурсах (а иначе есть ли смысл регистрироваться?), то, например, для большинства

региональных грантов и субсидий, а также для конкурса Фонда президентских грантов, среди учредителей не может быть органов власти и учрежденных ими структур.

Проще, если учредителем будет человек, кому Вы полностью доверяете, а может, и Вы сами.

**У НКО имеются органы управления.** В автономных некоммерческих организациях, например, допускается только директор без членов правления. Учредитель АНО может быть одновременно и его директором, а в Фонде – никогда. Также Фонду требуются правление и попечительский совет. В принципе, включить туда можно кого угодно, хоть чёрта лысого, но лучше не рисковать и опять же обратиться к людям, которым Вы доверяете.



*Иногда руководитель НКО – сам себе и исполнитель работ по гранту. Председатель ВРО ОДОО МАН «Интеллект будущего», тотмич Алексей Огарков занимается монтажом информационного стенда на эколого-литературной тропе*

**Запомните заветную цифру «5».** Именно столько документов требуется для подачи в Минюст для регистрации НКО: устав, протокол собрания учредителей (или решение единственного учредителя), заявление о государственной регистрации НКО (при создании), заявление собственника жилого или нежилого помещения о предоставлении помещения для регистрации НКО и присвоения ему юридического адреса (с приложением документов о собственности), квитанция об оплате госпошлины.



Если организации негде базироваться, часто в качестве места регистрации указывается домашний адрес заявителя. Так можно.

Наиболее сложный по заполнению документ – устав. Однако, с 2023 года разработаны типовые уставы для разных форм НКО, они размещены на сайте Минюста РФ [minjust.gov.ru](http://minjust.gov.ru) и на сайтах региональных подразделений Минюста. Такие уставы упрощены.



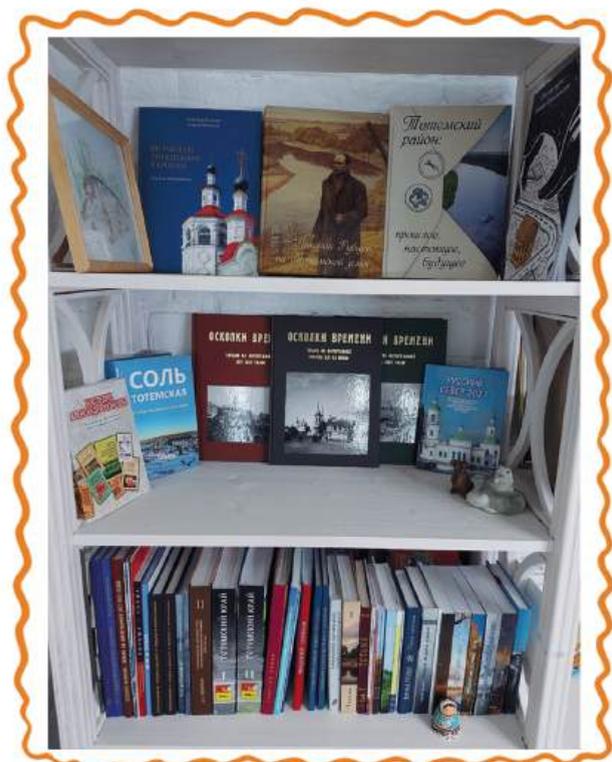
Особо пристальное внимание и время нужно уделить тому разделу, в котором раскрываются цели, задачи, предмет и виды деятельности НКО. От этого потом будет зависеть, дадут ли Вам средства на осуществление тех или иных проектов – и если Вы просите средств на зоозащитный проект, а в уставе указали краеведческую деятельность, вопросы обязательно будут.

Протокол собрания учредителей (решение единственного учредителя) лучше заполнять по образцу. В нем стоит отобразить по пунктам следующие тезисы:

- 1. Создать организацию: «Название».
- 2. Утвердить Устав организации: «Название».
- 3. Определить местом нахождения организации «Название» следующий адрес: Адрес.
- 4. Определить директором организации: «Название», ФИО.
- 5. Сформировать первоначальное имущество организации «Название» в размере X рублей X коп.
- 6. Избрать ответственное лицо на подачу документов для государственной регистрации организации «Название», ФИО.

Заявление заполняется по форме Р11001 (однако, следите за изменениями в законодательстве). Заполняются не все страницы. Заполнение производится строчными буквами. Особое внимание уделите кодам ОКВЭД. Их не может быть бесконечно много. Это то, чем организация может заниматься в плане приносящей доход деятельности. Во многом они должны соответствовать предмету и видам деятельности НКО согласно устава – и точно не должны противоречить этому.

Не стесняйтесь обращаться в подразделение Минюста РФ по Вашему региону. Там, как нигде лучше, знают правила подачи документов на регистрацию, особенности подготовки документов.



*Одно из ключевых направлений проектной работы в Тотьме – книгоиздание. Общественники любят работать в тесной связке с краеведами: за десять лет выпущено более 30 изданий о Тотемской земле, и это не предел*



**Зинаида Селебинко,  
директор Фонда развития  
общественных инициатив  
Тотемского района  
«Соль Земли»:**

Когда в 2016 году мы планировали открывать нашу некоммерческую организацию Фонд «Соль Земли», то первое, о чем мы подумали – это устав организации. И начали совершенно не с того. Безусловно, устав очень важен, так как он определяет вектор Вашего развития и Вашей деятельности. Но самое важное в любой НКО – это люди.

Если бы сейчас я открывала новую НКО, то начала бы я с поиска людей. Кто будет руководить НКО? И кто будет вести бухгалтерскую и налоговую отчетность? И если с первой частью у нас не было проблем, так как я осознанно выбрала стать директором Фонда на общественных началах, то с бухгалтером сразу не заладилось.

После получения очередного штрафа от налоговой пришлось в срочном порядке осваивать бухгалтерию. Два года я была и директором, и бухгалтером организации.

Если Вы только начинаете свою деятельность, и пока у Вас нет ни грантов, ни оборотов, ни людей – можете установить программу 1С: НКО с подключенным сервисом сдачи отчётности в электронном виде, затем обучиться азам ведения бухгалтерской и налоговой отчетности и тем самым закрыть данную проблему на начальном этапе.

Но когда у Вас появляются многомиллионные гранты, собственные доходы, люди, оформленные согласно законодательству РФ, имущество – тогда, конечно, надо обращаться к профессиональным бухгалтерам. Так как у НКО постоянных денег или нет вообще, или имеются небольшие обороты, то самый лучший вариант – взять бухгалтера на аутсорсинг. В нашем случае, бухгалтер работает удаленно и берет небольшие деньги за ведение бухгалтерской и налоговой отчетности. Но это очень сильно разгружает меня.



Итак, мы выяснили, что директор НКО, согласно законодательству РФ, может работать на общественных началах, но мало кто готов работать без денег. Где деньги, Зин?

Зарботная плата директора закладывается в каждую заявку на грант. Нет гранта – нет денег, но зато есть хорошая мотивация научиться грамотно писать грантовые заявки и пробовать зарабатывать. А зарабатывать НКО тоже может, но в отличие от коммерческих организаций, это не может быть её основной деятельностью. Сэкономить на бухгалтере можно, как я уже сказала, в двух случаях – брать бухгалтерию на себя (директора) или нанимать бухгалтера на аутсорсинг.

Но самое важное – это Ваша команда, те люди, которые будут Вас не только поддерживать, но и помогать, как говорится, и в беде и в радости. В нашей команде 5 человек, которые выполняют разные роли и функции, но каждый дополняет друг друга. Команда состоит из интеллектуальных волонтеров – это люди, которые не оформлены в штат и не получают заработную плату, но они, в большинстве своем, входят в различные грантовые проекты, где для них предусмотрена некоторая финансовая составляющая. Интеллектуальные волонтеры имеют постоянную работу в других сферах, а Фонду «Соль Земли» помогают, так как разделяют цели и миссию фонда. Потому: ищите таких же людей, которые разделяют ваши ценности и ваши цели.

Можно начинать работать дома и на начальных этапах экономить на аренде, коммунальных платежах и транспортных расходах. Но когда Вы поймете, что Вы уже окрепли и выросли – можно обзавестись своим помещением. Или даже домом, как в нашем случае.



*Купец Николай Ильич Токарев (актёр Тотемского народного театра Виталий Белозёров) передаёт свой бывший дом в надёжные руки Зинаиде Селебинко. С июня 2024 года в отреставрированном купеческом доме располагается офис-музей фонда «Соль Земли»*

## Какие здесь есть варианты?

Первое, что Вы можете сделать – это обратиться в вашу администрацию, чтобы заявить о себе. Так как сектор НКО сейчас активно развивается, и даже появляются показатели эффективности глав территорий по этой части, то может, Вам повезет и администрация предоставит Вам помещение для Вашей НКО. А если совсем повезет, то еще и коммунальные платежи власть будет оплачивать сама (кстати, у нас в Тотемском районе в большинстве случаев именно так и происходит). Если у муниципалитета есть свободные помещения, их передают безвозмездно НКО, а вот НКО уже находит ресурсы на ремонты, мебель и оборудование.



Так же можно найти партнеров и в других учреждениях, например в библиотеках, музеях – просто договариваться на взаимовыгодных условиях. НКО может стать хорошим помощником при проведении различного рода мероприятий и ресурсом для участия в грантовых конкурсах, чтобы укрепить материально-техническую базу того учреждения, что предоставило базу.

Многие думают, что самый главный ресурс для любой НКО – это деньги. И это самое главное заблуждение. Самый главный ресурс – это люди, социальные связи, партнерства. Этого уже достаточно, чтобы сделать хороший старт в НКО-секторе. Конечно, деньги – это тоже важно, но без стабильной основы деньги Вас не спасут. Да, Вы можете выиграть грант, но, как показывает практика – после того, как деньги гранта закончились – заканчивается и деятельность некоторых НКО.

И все же, **где деньги, Зин?**

А денег сейчас для НКО, точнее для проектов НКО – очень много. Практически после 3-6 месяцев существования вашей НКО – Вы можете подавать заявки на региональные и федеральные гранты. Самые крупные грантодатели в стране – это Фонд президентских грантов и Президентский Фонд культурных инициатив. Очень большое количество частных фондов (Потанина, Тимченко, Прохорова...), которые поддерживают разные инициативы. Начинайте подавать заявки на небольшие деньги, попробуйте, реализуйте – отчитайтесь. Наберитесь опыта, набейте шишек, оцените свои силы, найдите свою активную целевую аудиторию и дерзайте с заявками на несколько миллионов рублей.



Можете оказывать платные услуги, развиваться профессионально и продавать свои компетенции и обучающие программы. Например, мы организуем образовательные стажировки в городе Тотьма, где на наших примерах показываем и рассказываем, что такое логика социального проектирования и как писать успешные и выигрышные заявки на разные конкурсы.



*Стажироваться в Тотьму приезжают в том числе с Дальнего Востока. Перед памятником мореходам и землепроходцам – группа из Забайкальского края*

## РАССКАЗЫВАТЬ О СЕБЕ

Важный фактор для любой НКО – это открытость и публичность. Самое большое заблуждение: «добрые дела любят тишину». Не любят! НКО и общественники должны заявлять о себе гордо и громко. Открытость и вовлеченность аудитории – это в том числе дополнительные баллы к любой грантовой заявке.

**Зинаида Селебинко, директор Фонда развития общественных инициатив Тотемского района «Соль Земли»:**

“Практика показала, что за любой НКО должен стоять человек, с которым эта НКО ассоциируется. А знаете, почему? Люди доверяют людям! Поэтому Вы не только должны рассказывать о Вашей организации, но и о себе. Прокачивать свои медиа-компетенции, личный бренд, заявлять о себе на разных площадках – все это так же положительно скажется на имидже вашей организации. Часто этим фактором пренебрегают, а потом удивляются: почему нам не хватило 0,5 балла, чтобы проектная заявка выиграла? А эти 0,5 балла – это и есть Ваша открытость и публичность. И это тоже Ваш ресурс!

Например, благодаря открытости и публичности, меня как директора фонда начали приглашать на различные площадки, где я делюсь опытом, вдохновляю и рассказываю про наш опыт и наш путь. Благодаря этому Фонд президентских грантов пригласил нас как одну из лучших НКО в России в школу трансформации в 2022 году. Я вошла в топ-50 лидеров социальных изменений и стала тренером он-лайн марафона по социальному проектированию Фонда президентских грантов. О нас пишут, нас снимают, нас приглашают – и все это влияет на наше развитие и наше будущее. Если получилось у нас – то получится и у Вас!»



Попытайтесь создать себе некий личный бренд или хотя бы узнаваемый образ, чтобы люди могли чётко идентифицировать Вас – и сразу вспоминать о том месте, которое Вы представляете.

У нас есть интересный пример.

#### “Директор Тотемского музейного объединения



Алексей Новосёлов не думал о каких-то концепциях «личного бренда». Ему просто нравились костюмы-тройки и галстуки-бабочки, он их носил, много в них фотографировался и снимался, и как результат – сложился узнаваемый образ необычного директора музея из той самой Тотьмы. Сейчас, стоит только Алексею появиться на какой-то площадке без бабочки, обязательно найдётся человек, который спросит: «А где же?…».

Это приносит свои плоды. Алексею удалось найти мецената, который сказал, что видел Тотьму в фильме на канале «Культура», и ему запомнился молодой музейный директор. Меценат добровольно (за миллион рублей!) выкупил исторический дом для нашей команды. После нескольких лет сложнейшей работы в июне 2024 года там открылся офис фонда развития общественных инициатив «Соль Земли».”



*Можно просто любить жилетки и бабочки, а потом внезапно это оказывается твоим личным брендом*

Конечно, всегда есть риски такой «радикальной открытости», потому что в провинции не принято громко заявлять о своих делах. Трудно бывает и выделиться из толпы. У людей другой менталитет, свои психологические особенности. Иногда бывает просто боязно перешагнуть эту черту. Но если идти к общему успеху, сделать это просто необходимо.



*Снимается очередной фильм о Тотье: в кадре телеканала «Культура» мастерская современного искусства творческого пространства «АнтреСоль»*



# ПРОЕКТИРОВАТЬ

Многие хотят проектировать – да не у многих получается. Мало кто из «диванных критиков» и «рассуждателей» знает о том, что для составления качественной проектной заявки требуются недели и месяцы кропотливого труда. «Хороший проект написать всё равно что хорошую книгу», – говорит тотемский общественник Алексей Огарков, и с его мнением трудно не согласиться. Впрочем, местных жителей это не пугает. Горожане и сельчане написали уже десятки таких «проектных книг», и это количество растёт год от года, как и число «писателей». Главное – что потом высказанные в заявках идеи находят своё воплощение. реализуются и успешно проходят через тернии отчётности.



*Открытие музея одного стихотворения Николая Рубцова  
«Русский огонёк» в деревне Аникин Починок Тотемского района –  
итог реализации проекта «Деревня непогашенных огней»*

## НАЙТИ ИДЕЮ



В основе любого проекта находится идея. А каждая идея рождается в ответ на потребность изменить мир в лучшую сторону, сделать жизнь на территории лучше, сделать добро. Вроде бы всё просто. Но когда мы приезжаем куда-то рассказывать и вдохновлять, часто слышим: ребята, откуда вы берёте идеи?

Готовы поделиться!

### ● Историческое прошлое как ресурс современного развития.

Очень многие проекты Тотмы имеют корни именно там – неслучайно одной из первых активных организаций в проектной деятельности стало музейное объединение.

История солеваренного промысла, богатые ремесленные традиции, самобытность промыслов востока Вологодской области, слава тотемских купцов-мореходов, богатые традиции православной культуры являются серьёзной почвой, из которой произрастают корни различных проектных начинаний.

Вместе с тем любая часть исторического прошлого, даже неочевидная, может выступать основой для проектных идей. Например, в тотемских проектах отражается и тема советского наследия, проводится осмысление истории лесных поселков. Один из проектов Тотемского районного совета ветеранов – «Время первых» – направлен на изучение истории местного самоуправления.



А ещё одна неочевидная идея, реализованная в Тотме – возвращение «сухонских ящеров». Милые животные, обитавшие на берегах Сухоны миллионы лет назад, благодаря проекту фонда «Соль Земли» поселились в краеведческом музее и обросли симпатичным мёрчем

● **Лакуны (пробелы) в различных сферах.** Идея хорошо ищется там, когда есть незакрытые участки в обеспечении каких-либо процессов. То есть проекты решают те проблемы, которые в силу тех или иных причин не могут предложить районная власть и подконтрольные ей муниципальные учреждения.

“Например, проекты АНО «Пирамида» в Тотме позволили молодежи в большей мере прикоснуться к современному искусству и неформальному творческому самовыражению, поскольку такие возможности другие структуры в Тотме не предлагали.”



*Кто ж ещё предложит косплей на «заброшке»?*

- **Комплексное видение.** Идеи легче прорабатываются, когда представляешь некий общий путь, который можно преодолеть через систему из нескольких проектов. Зачастую начатый и успешно реализованный проект продолжается: пишутся новые заявки, выигрываются дополнительные средства и происходит поэтапное развитие.

Опыт Тотмы показывает, что системные проекты «с продолжением» поддерживаются хорошо: проект по восстановлению сользавода «Труба зовёт!» и созданию духовно-просветительского центра «Живоносный источник» побеждали в конкурсах Фонда президентских грантов четыре раза четыре года подряд, проект «Деревня непогашенных огней» по развитию села Никольского состоял из двух частей, реализованных с интервалом в год. Такой подход позволяет мыслить стратегически. Проекты становятся не историей, про которую, отчитавшись, забыли, а инструментом развития целых сфер.



*В рамках проекта «Живоносный источник» происходит поэтапное изучение и возрождение росписей верхнего храма церкви Рождества Христова в Тотьме.*



Обязательно читайте положение о конкурсе и смотрите, чтобы Ваши проекты соответствовали целям и задачам того или иного Фонда.

## **СОБРАТЬ КОМАНДУ**

В свое время команда Тотьмы прошла обучение по образовательной программе, составленной представителями Фонда Тимченко. Особое внимание в этом процессе уделялось такому вопросу, как **«построение партнерской сети»**. На первых порах это казалось какой-то голой теорией, однако, погружаясь в систему проектного управления, мы поняли, что сила и мощь — в эффективных партнерствах. Расскажем о нескольких принципах, характерных для тотмичей.

- Любой проект формируется и реализуется командой. «Подключайте» к идее представителей разных групп и сообществ. Команда тотемского проекта, несмотря на то, от кого проектная заявка подается, включает и сотрудников организации-заявителя, и представителей других организаций, и волонтеров. Особенно такой принцип эффективен для небольших территорий, где ресурсы и так ограничены, и для реализации того или иного проекта необходимо участие разных сторон.



*Иногда команда собирается в максимально комфортной обстановке, чтобы мозговой штурм был приятнее. Рабочая группа по формированию проектных идей для посёлка Чуриловка*

- Команда формируется на пересечении принципов «кто есть» и «кто нужен». В ходе работы над проектом формулируются его цель и задачи. После этого за каждой задачей «закрепляется» ответственный, в большей мере из представителей местного сообщества (не только заявителя проекта), обладающий нужными для решения данной задачи компетенциями. В некоторых случаях, если задача логически может быть разделена на несколько направлений, то за каждым из таких направлений «закрепляется»

ответственный. Иногда, если команда понимает, что требуемых компетенций недостаточно у представителей местного сообщества, в команду могут быть включены внешние специалисты и эксперты

- **Команда должна быть мотивирована: как морально, так и финансово.** При этом мотивационные «фишки» и преимущества стоит продумать заранее на этапе обсуждения и разработки проекта.

## ОЦЕНИТЬ ПАРТНЁРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ



Важным звеном любого проекта является его партнерский потенциал. Это комплекс договоренностей и заверений с теми организациями, предпринимателями, физическими лицами, которые готовы включиться в работу по вашему проекту или оказать содействие по решению некоторых важных вопросов.

Некоторые первые проекты в Тотье начинались сугубо как партнерские. Заявка готовилась от НКО, а основным партнёром было тематически близкое бюджетное учреждение.

Например, первый президентский грант фонда «Соль Земли» реализовывался в партнерстве с музейным объединением. На базе краеведческого музея появился центр интерактивной палеонтологии «Сухонские ящеры», и это было совершенно нормально в ситуации отсутствия экспозиционных площадей на балансе НКО. Проект «Петровские мастерские: возрождая традиции», был защищен организацией инвалидов, но реализация проходила в тесном партнерстве с Петровской детской художественной школой. На базе учебных классов «художки» инвалиды включались в историю тотемских промыслов и пробовали себя в нескольких творческих студиях. И это тоже было нормально в ситуации, когда у НКО в пользовании только кабинет, стол и стул – проводить мероприятия в таких условиях невозможно.



*Мастер-классы в рамках проекта «Петровские мастерские: возрождаем традиции» – первого, реализованного в Тотьме на средства Фонда президентских грантов*

Но лучше не создавать НКО, являющиеся стопроцентными «спойлерами» тех или иных бюджетных учреждений и используемые только для того, чтобы привлекать в МБУ и ГБУ дополнительные средства (хотя таких примеров по всей стране изрядно). Это очень сужает круг задач, делает НКО изначально несамостоятельной, вторичной.

Поиск партнеров можно проводить различными способами. Казалось бы, в малом городе и уж тем более в сельской местности, все имеют представление обо всех. Тем не менее тотьмичи часто пользуются следующей логикой:

- оценка ресурсов организации и команды (какие навыки, компетенции, помещения, материальные объекты имеются у команды, а в чем необходима помощь). Это можно делать, собравшись командой, с листом бумаги и ручкой;





- мониторинг окружающих команду ресурсов: возможности города или села, потенциальная поддержка органов власти, потенциальные интересы вашего проекта для окружающих вас организаций и сообществ;



- проработка конкретного перечня потребностей, т. е. «узких мест», включая конкретные мероприятия проекта, помещения, административные ресурсы – в общем, всё то, в чём точно потребуется помощь;



- составление перекрёстной схемы: имеющиеся ресурсы; «узкие места»; потенциальные партнеры, которым также по разным причинам может быть интересно участие в проекте в такой роли.

Проводите договоренности как можно с большей конкретизацией, готовьте письма поддержки самостоятельно, согласовывая форму и конкретизацию поддержки с потенциальным партнером. Ваша команда знает проект лучше, чем кто бы то ни было, и знает наименования мероприятий, в которых потребуется поддержка партнёров.



## ПОДГОТОВИТЬ ПРОЕКТНУЮ ЗАЯВКУ

На сегодняшний день существует значительное количество обучающих курсов и методических пособий по разработке социокультурных проектов. Если бы мы начали подробно писать здесь о логике социокультурного проектирования, боюсь, мы бы могли заполнить этой информацией весь остальной объём книжки. Потому – только несколько советов, формирующих тотемский опыт.

Заявка любит вдумчивое к ней отношение и постепенное заполнение. Можно начать с условно «технических» частей (описать информацию о членах команды, об их опыте; заполнить блок о заявителе; описать то, каким образом будет обеспечиваться информационное обеспечение проекта). Мотивация поднимается, когда вы видите результаты труда в процентах заполнения блоков заявки. Главное – особенно если у Вас низкая скорость Интернета – заполняйте электронные формы сперва в формате обычного «вордовского» документа. История написания проектных заявок знала много печальных примеров, когда «я что-то нажала, и всё исчезло».

Все вопросы заявки можно сгруппировать на три больших блока – КТО делает, ЧТО делает и ЗАЧЕМ делает. Ключевой вопрос в логике социокультурного проектирования – ЗАЧЕМ. Если Вы сумеете доходчиво пояснить, почему Вы решили заняться этим проектом, какие проблемы он решает и на какие целевые аудитории ориентирован – это будет уже половина успеха. Всё-таки обычно команды представляют ответы на вопросы «кто» и «что», а с целеполаганием возникает путаница.

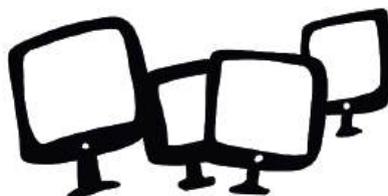
Не формулируйте проблему Вашего проекта чересчур глобально. Если Вы напишете «русская деревня умирает», то, скорее всего, Ваш проект эту проблему не то чтобы не решит, но даже и не приблизится к её решению. Думайте о том, какие важные проблемы есть у Вашей ключевой аудитории – той, на которую ориентирован проект.

Не путайте цель проекта с задачами и мероприятиями. Цель глобальна и всегда ориентирована на решение поставленной проблемы. Задачи – инструменты достижения цели. Лучше не формулировать их по типу мероприятий, например, «Провести фольклорный фестиваль....» или тем более «Обеспечить информационную поддержку проекта...». Каждая задача должна в идеале включать в своё решение несколько ключевых мероприятий.

Всегда хорошо смотрятся проекты, которые проработаны по типу: «у нас есть такие-то ресурсы, мы уже пробовали работать по этому направлению, наши партнеры готовы помочь в этом, для достижения наиболее эффективных результатов, для масштабирования опыта нам необходима помощь...», что собственно и становится неким грантовым запросом. Всегда оценивайте сначала имеющиеся ресурсы, а затем запрашивайте грантовые.

Не лейте лишнюю воду в заявку. Эксперт, который будет читать её, тоже человек. Он работает и устаёт. Если перед его глазами много лишней информации, он раздражается и не понимает, о чём проект. Пишите просто, доступно, лаконично, грамотно – и исключительно по существу.

Не будьте завхозом. Материально-техническую базу улучшать надо всем и ремонты делать – тоже. Но покупать лишние ноутбуки и делать не обоснованный проектными задачами ремонт Вам всё равно никто не позволит. Каждая такая нужда должна быть обоснована.



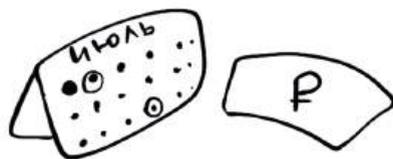


*Памятник поэту  
Николаю Рубцову  
в его родном селе  
Никольском открыт  
23 сентября 2023 года,  
при поддержке гранта  
Правительства Вологодской  
области в сфере культуры.  
Грантополучатель – Тотемское  
музейное объединение*

Важно в проектной заявке рассказать о перспективах, о продолжении, о тех источниках, за счёт которых созданное будет жить дальше.



Не забывайте о том, что календарный план проекта и его бюджет должны быть тесно взаимосвязаны. По сути бюджет – это «финансовая» или «бухгалтерская» часть плана мероприятий.





*Не стесняйтесь просить у грантодающих организаций средства на те нужды, которые никогда Вам муниципалитет не профинансирует. Три года подряд команда Тотьмы получала финансирование на раскопки старинного сользавода – и была вознаграждена множеством интересных находок!*

## **РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ**

Есть несколько правил при реализации проекта, которыми пользуются тотьмичи.

- 1. Договариваемся «на берегу».** Если в проекте есть заявитель и ключевой партнер, во время подготовки проекта и до подачи заявки на грантовое финансирование обсуждаем, кто за что будет отвечать, и кто какими материальными объектами, приобретаемыми в рамках проекта, будет пользоваться.
- 2. Четко контролируем ход реализации проекта:** проводим мониторинг, отслеживаем проведение мероприятий. По каждому мероприятию заводим папку, в которую сохраняем

планы, сценарии, фотографии, списки участников и др. Так будет гораздо легче сдать отчет по проекту.

**3. Координируем работу команды в общем чате.** Достаточно часто команды того или иного проекта объединяются в общую беседу на платформах ВКонтакте или Телеграм. Все фотографии и ссылки на информационные материалы также отправляются туда – для простоты и удобства. Фотографии, использованные в этой книжке, тоже «выкапывались» авторами именно из общих бесед.

**4. Если не справляемся вовремя – просим продлить сроки реализации проекта.** Большинство грантодателей относятся к этому с пониманием: слишком много факторов в нашем нестабильном мире приводит к тому, что тот или иной проект может опаздывать с исполнением. Главное – не тянуть совсем уж долго. Всё-таки максимум, на который считается хорошим тоном продлевать сроки – три месяца.

**5. Сдаём отчётность вовремя.** Вовремя! Даже если что-то не успеваете. Пусть внутренний перфекционист в Вас успокоится. Своевременная сдача отчётности – показатель хорошей репутации организации при последующей реализации грантовых проектов. Если Вы что-то сделали не так или не доделали, куратор обязательно Вам на то укажет.



*В возрождённом на средства президентского гранта Кокоревском саду проводятся яркие мероприятия*

## ПРИВЛЕКАТЬ

Уметь быть интересным и привлекательным – хорошая особенность человека. Должна такой особенностью обладать и территория – чтобы количество ресурсов, привлекаемых на проекты по её развитию, кратно возрастало. Тотма «цепляет» интересной историей, хорошо сохранившейся городской средой, первоклассной архитектурой, здоровой экологией, несуетливой атмосферой – а ещё невероятными возможностями для самореализации, минимумом бюрократических препон и радостью от того, что многие инициативы здесь реализуются чрезвычайно быстро. «В Тотме интереснее жить!» – сказал нам как-то вернувшийся на каникулы из Вологды студент первого курса, и из его уст это прозвучало похвалой всей команде тотемских креативщиков и мечтателей.



*В привлекательное место привлекать ресурсы – занятие исключительно интересное и радующее душу*

## ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ

Часто мы слышим голоса с малых территорий: а где найти людей, которые бы стали реализовывать наши идеи? Ведь у нас буквально «полтора землекопа». Сложно дело с кадрами в небольшом городе!

Не поспорить – сложно.

И вместе с тем стоит «копнуть глубже».

- Во-первых, **не забывайте про себя самих**. Нельзя заронить Вашу идею в кого-то и заразить этого «кого-то» до такой степени, что он реализует всё в точности так, как Вы задумали. Или можно, но сложно. Помните о том, что Вы должны быть готовы сами реализовать проект, а не спихнуть его кому-то.
- Во-вторых, **оглянитесь вокруг**. Даже если территория совсем небольшая, на ней уже есть люди, которым не всё равно. Возможно, они работают в каком-то другом секторе: например, Вы развиваете зоозащитные инициативы, а они – экологические. В любом случае стоит встретиться и пообщаться, понять, какие задачи и цели могут быть общими.

Смотрите на тех людей, кому не всё равно, кто активно проявляет себя в разных делах. Конечно, риски тут существуют. Иногда можно нарваться на банальных «крикунов», которые очень активно вели себя в социальных сетях, а по факту, оказавшись в проектных командах, показали себя людьми, совершенно не способными к активной работе.

“Такой печальный опыт у Тотьмы тоже присутствует.”

- В-третьих, **постарайтесь привлечь активную молодёжь** «на свою сторону». Предложите им сделать для Вашей организации какие-то полезные дела, которые интересны в равной степени и Вам, и им. Покажите, что Вы цените их труд, что Вам он небезразличен. Потребность в самореализации и самоактуализации никто не отменял!

“Так, Тотемское музейное объединение предложило молодому и способному магистранту отделения культурологии Вологодского университета Ольге Полоцкой написать текст о купечестве Тотьмы в книгу «Осколки времени. Тотьма на фотографиях рубежа XIX-XX веков». Ольга этот текст создала – а через год влилась в команду музея, где спустя несколько лет доросла до главного хранителя фондов.”

Наконец, ищите активных людей в других городах и пытайтесь привлечь их на Вашу территорию. Что? Да!

Не думайте о том, что в столицах «намазано мёдом». Директор Тотемского музейного объединения Алексей Новосёлов постоянно сравнивает крупные города с зарисованным листом, где уже негде создавать свои творения, а малые города – с листом относительно чистым. Есть куда внести свой вклад!

В крупных городах достаточно сложно найти свою нишу – особенно людям творчества. Художники, дизайнеры, проектировщики даже если и делают что-то, то зачастую для себя, и попросту не видят ресурсов для того, чтобы твой труд был заметен и полезен множеству людей. Оттого с этими компетенциями они идут в провинцию – и иногда так ею очаровываются, что переезжают! А иногда – работают в команде «на удалёнке».

“Конечно, хорошо бы для таких людей иметь служебное жильё или возможность оплачивать съёмные квартиры. У Тотемского музейного объединения благодаря инициативе директора и помощи местной власти появилось общежитие на 23 места «Дом археолога», ремонт в котором помог осуществить Благотворительный фонд Владимира Потанина. Фонд «Соль Земли» в своём офисе-музее «Дом мецената» запроектировал четыре спальных места на случай, если команду решит кто-то пополнить.”



Художники-пленэристы, жившие в музейном общежитии весной 2024 года, даже изобразили наш «Дом археолога» на одной из картин

Чем мотивировать таких людей? Возможностями для самореализации, открытостью руководства и команды, свободой творческого и личного полёта, несуетливой и приятной атмосферой глубинки. Высокие зарплаты Вы, конечно, предложите вряд ли, но можно включать таких людей в проектные команды и закладывать часть средств в грантовые заявки.

В команде Тотьмы довольно много людей, приехавших извне. Мы спросили их о мотивации.



**Артём Чернега**, начальник отдела туризма и общественных проектов администрации Тотемского округа, уроженец Перми, переехал из Санкт-Петербурга:

**“Возможность работать командой. Сейчас идет конкуренция уже не только за отдельных людей, сколько за эффективно работающие команды. В малом городе быстрее видны результаты той деятельности, которую принято описывать как «развитие территории».”**



**Мария Правдина**, учёный секретарь Тотемского музейного объединения, уроженка Санкт-Петербурга, переехала из него же:

*“Работать в Тотеме классно, потому что много свободы, минимум времени от замысла до его воплощения, большое поле для самореализации. Меньше бюрократии, бессмысленных правил и конкуренции.”*



**Екатерина Шиворокова**, ландшафтный дизайнер, художник, уроженка Московской области, переехала из города Егорьевск:

*“Мне просто нравятся Тотьма и Сухона, Ковда и Варницы на угорах. Уютный маленький город, в котором есть все для жизни и творчества: богатая история, деятельные инициативные люди, живописные виды.”*



*Возрождённый Кокоревский сад – во многом заслуга ландшафтного дизайнера Екатерины Шивороковой, включившейся в проект в тот самый момент, когда команде не хватало нужных компетенций*

## НАЙТИ ПОПЕЧИТЕЛЕЙ

Всегда приятно, если есть люди, которые выступают для Вашей команды и Ваших инициатив своеобразными «патронами». Нам, правда, больше нравится слово «попечители».

Попечители могут найти ресурсы на реализацию Ваших идей, организационно, финансово и информационно помочь новой НКО встать на ноги, организовать встречи с нужными людьми, выступив в роли неких посредников. Могут они и тормозить представителей власти, если Ваше взаимодействие с ними в чём-то затруднено.

В общем, хорошие они люди – попечители!

Но где их взять?

Есть несколько путей поиска заинтересованных людей.

● Во-первых, **землячества**. Люди, которые в силу тех или иных причин уехали из родных мест, но не потеряли с ними связь, довольно много. Кто-то просто приезжает сюда выпить, закусить и предаться ностальгии, а кто-то – действительно помогает.



“ В Тотеме среди земляков встречаются достаточно крупные попечители: Владимир Глазачев, потомок тотемской купеческой династии Арсаковых, фактически возродил традицию колокольного звона Тотемы, материально вложившись в возрождение четырёх звонниц! Теперь на них проходят не только ежедневные звоны, но и достаточно крупный зимний фестиваль колокольного искусства «Рождественский благовест». ”



*Возрождение колокольного звона Тотьмы – «идея фикс» Владимира Глазачева, за которую мы безмерно благодарны меценату*

“А москвич Николай Мизинцев помогает Тотемскому музейному объединению: подарил фисгармонию и бюст поэта-земляка Феодосия Савинова, издал тираж детской книги «Приключения солинки», сделал самый крупный вклад в создание на набережной скульптуры чёрной лисы.

Существенна и поддержка представителей Тотемского землячества в Вологде.”

● Во-вторых, имеющиеся на территории крупные и средние предприятия. Иногда им даже нарезают в качестве показателей эффективности взаимодействие с представителями некоммерческого сектора, но встречаются и просто идейные руководители, желающие помочь общественникам.

“В Тотьме одним из самых крупных работодателей является компания «Свеза-Ресурс», представляющая лесную отрасль. Ежегодно на средства «Свезы» в партнёрстве с фондом

«Соль Земли» проводится конкурс малых грантов на реализацию небольших идей инициативных групп тотмичей. Поддерживает компания и другие значимые проекты.»

- В-третьих, ищите попечителей там, где Ваше поле деятельности. Возможно, у этого поля есть свои фанаты и поклонники, которые всячески заинтересованы в том, чтобы Ваше дело продолжалось.

“Музей поэта Николая Рубцова в селе Никольском Тотемского района влачил достаточно печальное существование: бездорожье, одна штатная единица, проблемы с материально-технической базой. Благодаря тому, что Тотемское музейное объединение начало привлекать к нему внимание через проведение крупных мероприятий – таких, как «Рубцовские костры», - вскоре развитием музея и всей территории озадачились поклонники творчества поэта из Санкт-Петербурга Тамара Данилова и Алексей Тищенко. По их инициативе был создан попечительский совет музея. На личные средства попечителей в музей были проведены водопровод и канализация, закуплена техника. Благодаря Тамаре и Алексею был выкуплен и отремонтирован старинный дом, который потом был подарен музею и где после получения президентского гранта появился музей одного стихотворения Николая Рубцова «Русский огонёк». Попечитель Александр Микляев профинансировал выпуск двух краеведческих альманахов, посвящённых селу Никольскому и Толшменскому сельскому поселению.»



*Интерьер музея «Русский огонёк», восстановленного по инициативе Тамары Даниловой и Алексея Тищенко*

### **СОБРАТЬ ДЕНЬГИ**

На какие-то отдельные инициативы вполне можно попробовать собрать средства «всем миром», не тратя время на написание проектной заявки и томительное ожидание результатов. Такой способ народного сбора кто-то когда-то назвал мудрёным словом краудфандинг.

Можно использовать специально созданный для сбора средств сайт. Крупнейшим из таковых является портал **planeta.ru**. Там можно собрать средства (почти) на какие угодно цели – и удобно, что внести свою лепту можно буквально за две минуты, не тратя время на походы в банк и заполнение беспощадных платёжных поручений.

Весь процесс сбора фиксируется онлайн, все суммы видны, всё надёжно и прозрачно. Бонусом можно определить подарки для

вкладчиков в Вашу идею – и в случае внесения жертвователем определённой суммы ему может достаться, например, открытка или сумка-шопер.

Минус здесь один, но существенный: комиссия от сбора составит не менее 10 процентов. То есть если Вы напряглись и героическим трудом собрали 500 000, как минимум 50 из них придётся отдать. Ну и, конечно, сам по себе проект не пойдёт: его нужно будет постоянно рекламировать, напоминать о его продвижении, притом желательно так, чтобы не надоест людям. А то потом все будут вспоминать вашу идею с ужасом: «Они вынесли нам все мозги. Мы внесли средства просто потому, чтобы они отстали». *В Тотемском районе есть такие примеры.*

“ Но есть и положительный опыт – например, сбор средств на издание иллюстрированного альбома «Осколки времени». Нужная сумма была собрана всего за полтора месяца. Авторами проекта были музейщики и ребята из кружка краеведения Тотемского центра дополнительного образования. Юные краеведы сняли отличный мотивирующий ролик, и участие детей в проекте очень подстегнуло сбор. ”



*Юные краеведы подписали и отправили открытки с видами старой Тотмы многим вкладчикам в издание альбома*



Елена Фокина, педагог дополнительного образования  
Тотемского ЦДО, руководитель кружка юных краеведов:

“Согласитесь, наша жизнь зависит от того, чем мы её наполняем. Мы мечтаем, верим, ждем, надеемся, но чаще сомневаемся. Не меняйте свои мечты только потому, что вы не знаете, как сделать их реальностью. Как сказал В.Г. Белинский: «Кто не идет вперед, тот идет назад: стоячего положения нет»”

---

“Кроме того, успешно завершились краудфандинговые кампании на завершение покраски храма Рождества Христова и на монтаж системы отопления в творческом кластере «Городской сад»”

Когда времени немного, а цели хочется достигнуть быстрее, да ещё и без выплат процентов – вполне подходит способ «ручного управления». Человек берёт на себя кураторство идеи, обзванивает всех, кто может быть причастными, ведёт информационную кампанию в Интернете и традиционных СМИ. Эффект может быть очень быстрым.

“Именно таким путём заведующая музеем церковной старины Тотемского музейного объединения Ирина Оришина буквально за месяц собрала 330 тысяч рублей на переносную звонницу для проведения фестивалей колокольного искусства «Рождественский благовест». ”



*Юный звонарь Матвей Белогубов из Московской области – участник фестиваля колокольного искусства «Рождественский благовест» – одним из первых смог оценить новую переносную звонницу*

Конечно, стоит подумать и о том, какие идеи могут «зайти» аудитории, а какие – нет. «Узкие», чересчур профильные темы, мало интересные широкому кругу людей, продвигать через краудфандинг не стоит. Но иногда причиной неудачи в сборе средств является и скучно, «без изюминки» и задора, написанный проект. Многие пытаются разжалобить потенциальных вкладчиков – а нам кажется, что нужно действовать не по принципу «подайте копейку Христа ради», а заразить энтузиазмом и увлекать. Человек должен сказать: «Вау! Я хочу, чтобы они реализовали эту идею, это крутые ребята!».

По существу, данное правило работает и для проектных заявок на гранты.

## **ВЫДВИГАТЬ ИНИЦИАТИВЫ**

Одним из действенных инструментов развития активного общества является инициативное бюджетирование – то есть когда люди сами решают, что они хотят благоустроить.

В Вологодской области в этом направлении с 2015 года реализуется проект «Народный бюджет». Суть его содержания такова. Инициативная группа может предложить общественно полезную идею и выйти с ней на администрацию округа. После общественного обсуждения составляется проектная заявка, она

проходит проверку на уровне администрации, а затем отправляется на конкурс в областную комиссию.

Минимум 5 % общей стоимости проекта в денежном эквиваленте необходимо собрать от жителей того или иного поселения.

Еще 25 % в любых долях вкладывается юридическими лицами и предпринимателями, а также софинансируется из бюджета муниципалитета. При этом допускается отсутствие софинансирования от юридических лиц и предпринимателей.

В случае, если 30 % от стоимости проекта планируется собрать таким образом, то 70 % от общей стоимости выделяется из областного бюджета.

Более 430 проектов реализовали тотьмичи при поддержке администрации и органов региональной власти с 2015 года. Общая сумма поддержки составила более 110 миллионов рублей!



*Одна из самых дерзких идей, реализованных в рамках программы «Народный бюджет» – появление «лайк-парка» с фонтаном в селе Никольском*

Что можно сделать в рамках данной программы?

Отремонтировать деревянные мостки, заменить элементы детской площадки или обустроить новую, отремонтировать участок водопроводной сети, приобрести музыкальное оборудование для проведения массовых мероприятий, покрасить фасад дома культуры, отремонтировать уличные фонари – вариантов великое множество!



*Отремонтированная на средства программы «Народный бюджет» спортплощадка в старинном крепостном рву Тотьмы востребована и любима*



Все проекты Тотемского района представлены здесь: <https://itogi.totma-region.ru/narbudget>

## **ВНЕДРЯТЬСЯ К ДРУГИМ**

Сотрудничество с проектными командами других территорий, соседних и не очень, успешное участие в качестве партнёров и организаторов в проектной деятельности – то, чем заниматься следует однозначно! Особенно если собственного опыта пока немного.

“Тотемские музейщики, например, начали с малого, приняв участие в качестве «младшего партнёра» в проектах Вологодского музея-заповедника «Се вид Отечества,

лубок» и архитектурно-этнографического музея «Семёнково» «Дорогами грифонов и райских куц». Полученный позитивный опыт был трансформирован в свои проекты – и спустя какое-то время по количеству привлечённых средств тотемские музейщики медленно, но верно обогнали вологодских.»»

Но соревнование в данном случае включать не стоит! Гораздо эффективнее участвовать в партнёрских инициативах, понимать, что команды могут дать друг другу.

Вырастая из статуса «младших партнёров», попробуйте быть «старшими» для других проектных команд, которые только-только начинают свой путь. Поверьте, для них будет очень важно и ценно, если Вы протянете им руку помощи.

«Фонд «Соль Земли» и приход храма Рождества Христова в Тотме в 2023 году включили в свои оказавшиеся победными грантовые заявки проведение локальных конкурсов проектных идей для небольших инициативных групп. Максимальная сумма поддержки таких проектов была ограничена суммами от 40 до 75 миллионов рублей. Участие в таких конкурсах позволяет инициативным людям видеть, что есть механизмы для реализации их идей, а также даёт первые навыки написания проектной заявки.»»



*Восстановленная лестница к причалу на набережной Кускова – результат мини-проекта, реализованного общественным советом Тотемского района*

## ГОРДИТЬСЯ

Сложно делать что-то качественно без любви к тому, что ты делаешь, и той аудитории, для которой ты стараешься. Развитие малых городов и сёл априори подразумевает любовь к этим территориям. Иногда она вроде бы и присутствует, но омрачена рядом комплексов, связанных с теми или иными аспектами: неблагоустроенностью из-за хронического недофинансирования, отсутствием рабочих мест или низкой оплатой труда. В таких случаях важно помнить, что каждый реализуемый Вами проект делает территорию хотя бы на частичку лучше, а каждое малое дело служит одному большому. Во всяком случае, мы не стесняемся говорить о том, что даже несмотря на все имеющиеся проблемы, Тотьма – безусловный центр мира, потому что нам тут хорошо. А скоро благодаря работе множества проектных команд будет ещё лучше.



*Медитативный летний отдых в Тотьме – сплав по Сухоне вдоль городской черты на сапборде*

## ОСОЗНАТЬ КРУТИЗНУ

Очень часто какие-то шоры мешают нам самим признать, что место, в котором мы живём – классное.

Этот «комплекс провинциала» изжить трудно, но бороться с ним решительно необходимо. Иначе как создавать и вести проекты, которые так или иначе посвящены развитию территорий?

Порой очень полезно сесть, выдохнуть и решить для себя: почему я люблю то место, в котором живу? Какие плюсы проживания в нём я вижу? Зачем я хочу что-то с ним делать?



Иногда с ответами на эти вопросы трудностей не возникает. То самое, вроде бы беспричинное чувство любви к малой родине просто потому, что «я тут родился и вырос», порой является самым мощным катализатором.

“ В случае с Тотьмой тоже всё довольно просто. Сохранившаяся среда исторического города, не сильно испорченного современной застройкой, красивая природа, архитектурные шедевры, размеренная и неторопливая атмосфера, хорошая экология и при этом наличие всех базовых и не только базовых благ цивилизации определяют позитивное отношение тотмичей к тому месту, в котором они живут.

Но часто «батарейкой» для проектного развития служит и история места. Так, директор Тотемского музейного объединения Алексей Новосёлов признаётся, что ощущение великих деяний, которые совершали тотмичи прошлого, заставляет вступить с предками в некое азартное соревнование: «Тотмичи прошлого в несравненно более тяжелых условиях ходили к Тихому океану, возвращались через пол-Евразии и возводили невероятной красоты храмы. Чем мы, их потомки, хуже? Что мы оставим после себя?» ”



*Церковь Троицы, похожую на корабль, поставил тотемский мореход Степан Черепанов, возвратившись с Алеутских островов*



*Индейцы племени Кашайя Помо приехали в Тотьму почтить память Ивана Кускова. Будучи комендантом Форта Росс, он всегда уважительно относился к коренному населению и – в отличие от испанцев – не применял к ним силу*

Это же правило может касаться и молодых городов, не имеющих такой бурной истории, как Тотьма – в конце концов, стахановские подвиги первых пятилеток и героического тылового труда в годы Великой Отечественной войны никто не отменял и не отменит.

Почти каждый проект, реализуемый в Тотьме, так или иначе связан с неким элементом гордости за территорию и желание её развивать: *храмы нужно содержать и реставрировать, экспозиции подтягивать под уровень героев, о которых они рассказывают, старинные дома – реставрировать, забытые ремёсла – возрождать, и так далее. И тогда результат общего труда обязательно будет заметен, и перед предками стыдно не будет.*

Гораздо тяжелее бывает признать, что ты и твоя команда – тоже очень крутые, потому что у вас много получается, и ваш опыт востребован. Осознавать это необходимо, главное, чтобы это о сознание не перерастало в ненужный пафос и не блокировало реализацию новых идей. «Звёздная болезнь» проектировщиков тяжело лечится и очень мешает развитию территорий.

## СПРАШИВАТЬ ЛЮДЕЙ



В современном мире уже как-то глупо заниматься проектированием исходя исключительно из своих «хотелок». Очень важно понять: насколько людям, живущим вокруг Вас, нужна та или иная Ваша идея? Готовы ли они включиться в проект? Какая у них мотивация стать помощниками?

«Догонять и причинять всем счастье» многие горазды, а потом приходится сокрушаться, почему молодёжь не ходит в созданную специально для них видеостудию. Неизбежно возникает вопрос: а кто вообще решил, что молодёжи эта видеостудия нужна?

В последнее время в урбанистических кругах такое сотворчество с местными жителями называется «соучаствующим проектированием». Что же, вполне хорошее определение.

В малом городе для того, чтобы понять важность той или иной идеи, зачастую даже не требуется проводить какие-то дорогостоящие социологические исследования. Многие проблемы территории видны как на ладони. Но всё равно посоветоваться с представителями той аудитории, которую Вы считаете своей, и пригласить их к совместной проектной работе – бесценно.

“Когда в Тотме шла разработка концепции благоустройства набережной Кускова, был проведён ряд встреч с населением, организовано несколько дискуссий, чтобы понять потребности местных жителей. Эти встречи помогли отказаться от некоторых спорных идей и погасить в зародыше возникавшие конфликтные ситуации – например, обсудить и всё-таки принять запрет на движение по набережной автотранспорта, спроектировав компромиссные варианты путей объезда.”



*Обсуждение концепции благоустройства набережной Кускова в творческом пространстве «АнтреСоль» Тотемского музейного объединения*

“Сложнее было с местными жителями при работах по возрождению сада купцов Кокоревых. За век отсутствия ухода за садом территория заросла и не воспринималась в качестве паркового пространства. Когда на территорию пришли общественники и стали проводить работы по благоустройству, местные жители на начальном этапе были им не рады. Пришлось провести несколько встреч, чтобы погасить зарождавшиеся конфликты.

А когда директор Тотемского музейного объединения Алексей Новосёлов только заступил на эту должность, к нему постоянно приходили тотьмичи и требовали проверить, куда делась экспонировавшаяся в советское время коллекция посуды. Были даже экзотические идеи, что её «украли» или «увезли в Польшу» (люди же редко знают, что существуют запасники музея). Пришлось пойти навстречу этим настоятельным просьбам – и спроектировать выставку «Хрупкое очарование былого», созданную на средства мини-гранта Фонда Тимченко. Некоторые из активных тотьмичей соучаствовали в её строительстве, с удивлением обнаруживая знакомые экспонаты и вспоминая, где стояла та или иная вазочка.”



*Экскурсию по долгожданной выставке посуды проводит её куратор, учёный секретарь ТМО Мария Правдина*

## ВЫХОДИТЬ ЗА РАМКИ

Очень часто проектировщики на малых территориях мыслят слишком узко, ограничиваясь рамками какого-то одного здания, одной территории, одного учреждения. Например, этим грешат музейщики. Можно создать множество классных проектов внутри музейных стен, но увы, большинство местных жителей их никогда не увидят – у них просто нет потребности посещать музей, это их не интересует.

Потому мы всегда советуем мыслить комплексно и «захватывать» пространства, выбирая в качестве объекта развития не конкретное учреждение, а территорию в целом.

“Известный эксперт в области территориального брендинга и маркетинга Василий Дубейковский даже считает, что настоящее развитие начинается только тогда, когда конкретный человек берет на себя ответственность за развитие всего города или села, а не отдельных его институций. Причем делает это не потому, что его обязывает так себя вести должность, а по зову сердца, на основе внутренней мотивации.”



При этом вовсе не обязательно выходить за рамки традиционной музейной деятельности. Работать с общественными пространствами вполне можно и традиционными музейными методами: установкой информационных стендов, табличек с историческими названиями улиц, формированием «музейных двориков» и арт-пространств.

“Музейщики Тотьмы как раз пользуются этим по полной: создали «Соляной дворик» на прилегающей к краеведческому музею территории, по городу расставили информационные стенды и таблички проекта «Кольцо исторической памяти» об утраченных памятниках, активно участвовали в обсуждении концепции набережной Кускова.”



Так удалось спасти и отремонтировать на грантовые средства четыре исторических дома, определив их дальнейшую счастливую жизнь. В одном пространстве сейчас – муниципальный дом традиций и ремёсел, в другом – кабинеты художественной школы, в третьем – офис-музей фонда «Соль Земли», в четвёртом – общежитие музея. ”



*Отреставрированный на средства ПФКИ старинный дом на улице Володарского – ныне творческое пространство «АРХиДомик» Петровской детской художественной школы*

## **ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОШЛОЕ КАК РЕСУРС**

Прошлое – это мощный ресурс развития настоящего и будущего. Спорить с этим трудно. В прошлом скрыто множество хороших идей, которые можно развивать и превращать в проекты.

Беда в том, что люди чаще всего мало знакомы с историей своего города и жалуются на дефицит идей. Тот же в этом плане повезло – тут у истоков проектной деятельности стояли сотрудники музея, люди, которые знают прошлое территории лучше всех остальных.

“Например, мало кто помнил про то, что заросшая роща на холме на окраине деревни Варницы является старинным купеческим садом, принадлежавшем семье Кокоревых. Музейщики рассказали об этом, и впоследствии вместе с общественниками – фондом «Соль Земли» – благоустроили эту забытую территорию. Попутно проведя дендрофитопатологическое исследование и составив все паспорта на старовозрастные деревья.”



*Кокоревский сад в золотую осень прекрасен. Как, впрочем, и во все остальные времена года*

“О рассолоподъёмных трубах с пятивековой историей, торчащих из русла реки Ковды, тоже знали в основном музейщики, и они рассказали об этом директору фонда «Соль Земли» Зинаиде Селебинко. Масштабная идея создать ландшафтный комплекс «Соль Тотемская» на основе старинного промысла появилась уже после этого.”



Зинаида Селебинко, директор фонда «Соль Земли»:

“«Когда в моей жизни появились музейщики, это стало для меня тихим ужасом! Они открыли для меня много нового, и я сначала сопротивлялась, но потом увязла в этих проектах, к реализации которых они меня подтолкнули. С музейщиками работать непросто, но их увлечённость не может не подкупать!»”

Важно говорить с людьми о каких-то семейных историях, о прошлом города, которое может стать основой для проектов в наше время. Местные жители с благодарностью отзываются на историко-краеведческие инициативы, когда это непосредственно касается истории их родов.

“И даже не только местные жители, а и приезжие. Нетривиальная история тотемской семьи Дилакторских, живших в городе в начале XX века, подарила администрации города и музею чудесную идею создания нового общественного пространства – бульвара Дилакторских. Эту идею очень оценила последняя представительница рода Елена, проживающая в Санкт-Петербурге – и передала в архив Тотемского музейного объединения множество ценнейших документов о своих предках, в том числе книги с автографами известных людей.”

Картины тотемского художника Феодосия Вахрушова – друга семьи Дилакторских – на бульваре



## ОТКРЫВАТЬСЯ

Однажды нам как-то сказали, что деятельность Тотемского музейного объединения – пример «радикальной открытости» организации. Перефразируя и дополняя эту фразу, мы можем с уверенностью говорить, что и сама Тотьма сейчас «радикально открыта». Новым идеям, инициативам, активным людям, инвесторам – да в общем, кому угодно, если идеи и люди приходят с миром. Тотемичи стараются активно знакомиться с позитивным опытом других территорий, выезжают на стажировки, зовут к себе коллег для «перекрёстного опыления» идеями, дружеского аудита и обмена опытом. На базе организаций Тотьмы создано два ресурсных центра.



*Студенты и преподаватели летнего музеологического лагеря в Тотьме – авторы той самой фразы про «радикальную открытость»*

## ЗАБЫТЬ О БАРЬЕРАХ

Когда встречаешься с представителями таких же малых городов и сёл, как Тотьма, и слушаешь местных активистов, волей или неволей «выцепляешь» основные барьеры в людском сознании.



«Мы – маленькие».

«Мы никому не нужны».

«Нас никто не будет слушать».

«Нам никто не поможет».

Всё это – вредные части того же «комплекса провинциала», о которых говорилось ранее на страницах нашей книжки.

Тотьма в период «эпохи мореходов» была впятеро меньше нынешнего города, но это не мешало предкам строить удивительные храмы. Нынешняя Тотьма значительно меньше трёхсоттысячных Вологды и Череповца, но это не мешает нам привлекать на развитие города сопоставимые с ними суммы. А в конкурсах Президентского фонда культурных инициатив – даже больше.

Многое зависит от наличия команды, от уровня здорового авантюризма, от желания сделать какие-то хорошие вещи.



*На «Школу музейного развития» ежегодно приезжают люди со всей страны – автобусами, поездами, самолётами. Один раз был случай, когда участник мероприятия часть пути преодолел на упряжке, запряжённой северными оленями*

“Тотемскому музейному объединению тоже когда-то казалось, что муниципальный статус учреждения – это «гири на ногах», которые висят и в наличии которых стыдно признаваться. Как обратиться за помощью в более крупный музей? Стыдно! Мы столько всего не знаем! Мы провинциалы! Мы не получали музейного образования!

В результате жизнь показала, что музейное сообщество охотно идёт на контакт, делится информацией, а советы коллегам могут дать не только сотрудники вологодских музеев, но и представители крупных институций – например, Эрмитажа, и им это ничуть не зазорно. А представитель музея «Кижы» Людмила Харебова вовсе приехала в Тотьму и в рамках соглашения о сотрудничестве бесплатно описала всю нашу коллекцию рукописных и старопечатных книг.

Наконец, не стоит забывать, что проект Тотемского музейного объединения по обучению музейщиков малых городов и сёл России «Школа музейного развития «За границами столиц»» стал победителем всероссийского конкурса проектов в рамках фестиваля «Интермузей-2019». Соперниками были проекты Государственного Русского Музея, ГМИИ им. Пушкина, Дарвиновского музея Москвы и Петергофа – несравненно более известных и посещаемых институций. Музей получил премию в 400 тысяч рублей, что явилось неплохим подспорьем.

Мораль: участвовать в конкурсах важно и нужно, даже когда кажется, что ты карлик среди гигантов.”



*Сотрудники Тотемского музейного объединения Алексей Новосёлов и Мария Правдина счастливы: победа в «Интермузее» одержана, и ещё какая!*

## СМОТРЕТЬ И СТАЖИРОВАТЬСЯ

**Насмотренность** – важная черта успешной проектной команды. Успешный проектировщик и «развиватор» территорий много ездит и изучает чужой опыт. Это факт.



Увидев «у других», как происходят те или иные процессы, можно обойти «подводные камни», проконсультироваться с другими командами, просто понять, что вы такие сумасшедшие не одни. Это здорово заряжает и мотивирует.

Средства на стажировки по интересам можно найти в специальных конкурсах. Долгое время у компании «Северсталь» существовала программа тревел-грантов «Музеи Русского Севера», в рамках которой тотемские музейщики куда только не съездили и чей только опыт ни изучили – от Карелии до Прибайкалья.

В настоящее время эту нишу занял конкурс Фонда Потанина «Профессиональное развитие», который принимает заявки аж четыре раза в год. Командировки и стажировки в рамках иных комплексных проектов отлично вписываются в заявки, подаваемые на конкурсы Фонда президентских грантов и Президентского фонда культурных инициатив.



*Тотемские музейщики снова куда-то едут*



*Тотмич Анатолий Пахнин выступает на конференции в Петропавловске-Камчатском с темой «Купеческая династия Холодиловых в истории Тотьмы и Камчатки»*

“Команда Тотьмы всегда говорит, что нашему развитию очень помогла программа «Культурная мозаика малых городов и сёл», проводимая фондом Тимченко и на протяжении нескольких лет устраивавшая нам незабываемые стажировки на разных территориях страны.

В рамках этих стажировок обучение социокультурному проектированию сочеталось с изучением лучших практик проектных команд в конкретных городах и сёлах.

А на стажировке во Франции, проводимой фондом Тимченко (и абсолютно бесплатной для участников), директор Тотемского музейного объединения Алексей Новосёлов познакомился с представителем французско-русского архитектурного бюро Orchestra Design – и именно это бюро уже через три месяца после стажировки занялось проектированием тотемской набережной. Притом за очень приемлемую цену, во что совершенно невозможно было поверить изначально. Администрации города и района доверились проектировщикам – и сейчас Тотьма имеет очень симпатичную набережную, достойно вписанную в природную среду сухонских берегов.”



*Лучшая благодарность за проделанную работу – видеть, что набережная востребована*

## ПРИВЛЕКАТЬ ЭКСПЕРТОВ

Упомянутое выше правило работает и в обратном направлении. Важно не только самим ездить и смотреть, но и приглашать на территорию внешних экспертов. Профессионалов в самых разных сферах, которые готовы дать ценные советы и, возможно, в чём-то скорректировать Ваш курс.



*Руководитель архангельского центра социальных технологий «Гарант» Марина Михайлова учит тотьмичей в творческом пространстве «АнтреСоль»*

Помните только, что профессионал профессионалу рознь. Каким бы классным не был эксперт, он не сможет лучше Вас решить, что именно Вам нужно или не нужно. Не стоит слепо доверять мнению эксперта – лучше, если Вы сомневаетесь, ещё раз обсудить те или иные вопросы. Человек уедет с территории, свои советы забудет, а Вам здесь жить.

К сожалению, зачастую и под видом экспертов по городам и весям «гастролируют» всевозможные инфоцыгане, сами не имеющие успешного опыта работы на малых территориях и «продающие» чужие практики. Будьте внимательны, изучайте портфолио и резюме таких людей, советуйтесь с другими проектными командами, которые уже приглашали классных ребят. Зачастую именно «сарафанное радио» работает лучшим способом привлечения на территорию экспертов.



Если Вы уже стали неким центром, реализующим интересные идеи и практики, совсем не исключено, что ценный эксперт к Вам придет бесплатно – особенно если помощь Вам нужна только в консультировании или так называемом «мотивационном выступлении» для перезарядки собственных севших батареек. Но если Вы планируете привлекать эксперта к трудам праведным, будет правильно всё-таки изыскать ресурсы для оплаты. Тем более что экспертные консультации хорошо поддерживаются различными грантодателями в рамках целого ряда конкурсов.

Кроме того, эксперты могут выступать в качестве подрядчиков по тем или иным работам, в которых у членов Вашей команды попросту может не быть компетенций. Здесь много творчества: графический и ландшафтный дизайн, видеосъёмка и журналистская работа, изучение архивных источников, расшифровка документов и так далее.





*Фёкла Толстая  
приехала в Тотьму  
как эксперт, успела  
рассказать о своих  
проектах, позвонить  
в колокола с тотмичом  
Андреем Новиковым  
и восхититься сырниками  
в гостинице «Картуши»*

“У тотемской команды много друзей, которых уверенно можно назвать экспертами в разных сферах. Социолог из Санкт-Петербурга Лидия Рахманова, архивист и музеолог из Москвы Иван Николаев, археолог из Московской области Мария Ворожейкина, ландшафтный дизайнер из Московской области Екатерина Шиворокова – все они так или иначе поучаствовали уже в нескольких проектах тотмичей. Екатерина и вовсе так вдохновилась городом, что переехала в Тотемский район и периодически проживает тут.”



## СТАТЬ ЦЕНТРОМ РАЗВИТИЯ

Если есть внутреннее ощущение, что у Вас есть потребность делиться успешным опытом и организовывать на своей базе какие-то обучающие мероприятия – почему бы не делать это?

Во-первых, обучая других, ты всегда учишься сам. Если образовательное мероприятие проходит на твоей территории, это отличная площадка для обмена опытом между разными специалистами в разных сферах. Чему-то Вы научите их, чему-то они научат Вас. И даже выезжать для этого куда-то за пределы города не придётся!



*Эксперты и участники Школы музейного развития 2019 года создали сначала шуточную, а потом ставшую вполне серьёзной организацию «Братство чёрной лисы», объединяющую единомышленников, влюблённых в Тотьму*



Арт от участников Школы музейного развития. В качестве принимающих лиц хорошо узнаются создатели Школы Алексей Новосёлов и Мария Правдина

Во-вторых, статус образовательной площадки, которая пользуется спросом, повышает Ваш личный бренд и Вашу экспертность. А ещё – позволяет заработать очень нужные Вашей НКО финансовые средства.

“ Команда Тотмы не рассчитывала на то, что опыт реализации проектов в нашем городе будет вдохновлять людей настолько, что люди будут приглашать им делиться на самые разные территории (самая удалённая точка в настоящее время – Хабаровск). Сейчас даже приходится отказываться от некоторых визитов, особенно если предлагают выступить «коротечко, минут на 5-10». ”

Для нас действует золотое правило – рыбака рыбака должен видеть издалека. Мы с радостью помогаем таким же клёвым ребятам, которым интересен наш опыт и которые желают развивать те места, в которых они живут. Притом зачастую – на бесплатной основе, действуя либо в рамках полученных грантов, либо вообще просто так, из чувства «дружеского плеча».

“Но если предлагают принять группы на платной основе – мы никогда не отказываемся. Это же тоже большая и важная работа – показывать, мотивировать, вдохновлять, учить!

В 2018 году в Тотьме начал формироваться ресурсный центр для музеев малых городов и сёл «Лоция». Финансовую поддержку ему оказал Благотворительный фонд Владимира Потанина – в общей сложности более 20 миллионов рублей! На эти средства были проведены шесть школ музейного развития «За границами столиц» с более чем пятью сотнями участников из множества регионов России, организованы научно-образовательные семинары, выпущены два методических руководства серии «Малому музею – большие возможности». Было полностью отремонтировано музейное общежитие, где бесплатно или по низкой цене живут гости этих мероприятий, такие же музейщики с малых территорий.

На сайте «Лоции» [locia-totma.ru](http://locia-totma.ru) представлена большая база экспертных материалов. Проект продолжает своё развитие.



Второй ресурсный центр в настоящее время создаётся в культурно-деловом центре «Дом мецената», на базе офиса фонда «Соль Земли». Работа над созданием такого центра была начата в рамках реализации проекта «ПриСОЛьбедияйся!». По задумке Зинаиды Селебинко, ресурсный центр будет работать в двух направлениях: помогать развитию сферы некоммерческого сектора по всей стране, а также быть неким «единым окном» для инициативных тотмичей, которые хотят реализовать идеи, но не знают, куда с ними пойти. ””



*На стажировке – «товарищи по духу» из ярославского города  
Пошехонье, озадаченные проблемой сохранения старинных  
домов*



## ДРУЖИТЬ

В малых городах страны всё ещё нередко ситуация «лебедя, рака и щуки», когда разные организации перетягивают одеяло каждая на себя, оказываются в ситуации нездоровой конкуренции и вырывают из-под носа друг у друга одну и ту же немногочисленную аудиторию. Не нужно даже и говорить о том, насколько это ущербно. К счастью, в Тотьме личные амбиции пока не перевесили стремление к общим целям. Общественники и представители бюджетных учреждений вступают во взаимовыгодные партнёрства, реализуют совместные проекты, создают новые пространства для притяжения новых аудиторий – в общем, всячески держатся за руки, чтобы «не пропасть поодиночке».



Арт-объект «Падший ангел», созданный тотемскими подростками и доехавший до петербургского музея современного искусства «Эрарта»

## СОЗДАТЬ НОВОЕ МЕСТО (НЕ ПОХОЖЕЕ НА ДРУГИЕ!)

Когда мы только-только начинали свой проектный путь, сразу было понятно, что для генерации инициатив и просто обсуждения проектов в неформальной обстановке стопроцентно потребуется какое-то место, отличающееся от привычных казённых кабинетов.

### Что было важно?

- Чтобы это пространство было максимально неформально и в нём было комфортно находиться.
- Чтобы здесь можно было принимать потенциальных партнёров, экспертов, проводить обучающие мероприятия, тренинги, семинары.
- Чтобы зал легко трансформировался – стулья менялись на кресла-мешки, а кресла-мешки – на столы.

Поскольку на первоначальном этапе у нас не было ни НКО, ни большого числа партнёров, а были лишь ресурсы музейного объединения – вполне логично, что такое место появилось именно на его базе.

Творческое пространство «АнтреСоль» в музейно-выставочном центре ТМО было создано для нужд и потребностей молодёжи, совмещая в себе функционал музейной экспозиции с информационными стендами и заведёнными в глубокие ниши окон витринами, не мешающими перемещению по площадке. Средства на проект были выделены Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко; впоследствии сюда также была привлечена часть средств, отпущенных на реализацию проекта «Труба зовёт!» Фондом президентских грантов. Много делалось на коленке и в условиях нехватки средств, но свои функции «АнтреСоль» вскоре стала выполнять с лихвой.



*Городской квиз-чемпионат «Битвы разума» на площадке «АнтреСоль»*

“ Чтобы настроить эффективную коммуникацию с подростками, Вам обязательно нужен медиатор – одного созданного пространства не хватит. В нашем случае таким медиатором стала творческий человек и талантливый педагог Светлана Немирова. Став руководителем «АнтреСоли», она быстро нашла общий язык с подростками и вскоре вовлекла их во множество музейных проектов. Так появились необычная пиксельная выставка «Улицы говорят», открывавшаяся под суровый тотемский рэп, экологический выставочный проект «Свет в пакете» с двумя десятками светильников, сделанных творческой молодёжью из разного мусора, арт-проект «Фантастические твари», выставка «Сны о Тотье». ”



*Перформанс на открытии выставки современного искусства «Улицы говорят» в пространстве «АнтрeСоль»*

“Стоит подчеркнуть, что всё это происходило на базе консервативного учреждения – музея, в консервативной среде малого города! Конечно, выставки были понятны не всем, и тотемичи не всегда принимали то, что делалось командой молодёжи под руководством Светланы – но это всегда было свежо, интересно, ново и отчасти провокационно. Арт-объект «Падший ангел», созданный подростками из старых мобильных телефонов, в итоге уехал в петербургский музей современного искусства «Эрарта».

Светлана Немирова, поймав кураж и азарт, вскоре открыла свою собственную некоммерческую организацию – фонд поддержки молодёжных инициатив Тотемского района «Пирамида». Эта организация в настоящее время уже стала одним из лидеров по количеству привлечённых грантовых средств. ”

Пространством «АнтреСоль» пользовались не только подростки: там проводились стратегические сессии по развитию Тотемского района с экспертами, общественные слушания по реновации набережной Кускова, многочисленные проектные семинары и стажировки. По существу, долгое время именно это творческое пространство стало неформальным штабом для ряда общественников Тотьмы.

В настоящее время судьба этого удивительного места находится на некоем «перепутье». Для молодёжи в настоящее время создаётся творческий кластер «Городской сад», а для общественников фондом «Соль Земли» создан культурно-деловой центр «Дом мецената», где на чердаке устроен коворкинг. Команда прорабатывает варианты того, во что может трансформироваться «АнтреСоль» на текущем этапе, и это ещё один вызов: любому хорошему проекту рано или поздно требуется некий перезапуск. Возможно, идею по реновации подарите нам именно Вы – а по состоянию на лето 2024 года пространство по-прежнему открыто для всех желающих и является частью экспозиции музейно-выставочного центра Тотемского музейного объединения.



## ПРЕДЛАГАТЬ ПАРТНЁРСТВА

Очень часто нашей команде задают вопросы: как Вы всё успеваете? Один проект, другой, третий...

Во-первых, конечно, не успеваем. Вернее, успеваем, но не в тех масштабах, в которых бы хотелось.

Во-вторых, мы всегда стараемся находить дружественно настроенных к нам партнёров, которые могут помочь развитию наших идей и сделать какую-либо – условно – «техническую» работу. При этом важно, чтобы эта работа была интересна не только нам, но и партнёрам.

Классический пример реализации такого партнёрского проекта – издание серии альбомов «Осколки времени. Тотьма на фотографиях».

“ После успеха альбома, посвящённого дореволюционной Тотье (о нём мы уже немного писали в главе про краудфандинг), у нас возник соблазн продолжить издание серии и выпустить том с фотографиями города и статьями о его жизни уже в последующий период – в первые десятилетия советской власти. И если с фотографиями в музейных фондах проблем не было, то с информацией была загвоздка. По дореволюционному периоду материал был наработан, а тут – почти белое пятно. Ситуацию усугубляло то, что в жёстких рамках проекта издать книгу надо было менее чем за год.

Конечно, музейщики, коих в благословенной Тотье на шесть музеев всего тринадцать человек, подорвались бы и наверняка справились. Не впервой. Но зачем подрываться, если можно грамотно распределить ресурсы?

Сотрудники музея пригласили к сотрудничеству представителей самой крупной общественной организации района – совета ветеранов. От их организации была написана заявка на грант, получившая финансирование ФПГ. Музейщики пригласили активных ветеранов и раздали им темы: транспорт, промышленность, сельское хозяйство, благоустройство, образование, спорт... – а потом дали активным пенсионерам изучать подшивки районных газет за изучаемый период и делать выписки. Гигантская работа ветеранского актива была проделана в течение буквально пары месяцев, и музейщики были обеспечены ценнейшим материалом – базой данных публикаций в местном СМИ! ”



*Как-то раз музейщики застали ветеранов 9 января рано утром у дверей музея: выходные наконец кончились, и очень хотелось скорее вернуться к подшивкам*

“ А ещё ветераны несли в фонды музея свои фотографии, участвовали в фокус-группах и экскурсиях, посвящённых изучаемой эпохе и даже пели песни этого периода на концертах. Стоит ли удивляться, что потом на грантовые средства был издан и третий том, а сейчас в процессе – четвёртый? ”



Ветеранская аудитория всегда благодарна за вовлечение в какие-то активности. Это – достаточно большое количество людей, которым не всё равно и которые готовы вовлекаться в общественные инициативы. Следует об этом помнить!



Татьяна Лысанова, председатель Тотемского районного совета ветеранов:

**«Участие в проектной деятельности для нас – это возможность активизировать старшее поколение, сделать его жизнь интереснее и насыщеннее: организовать и провести больше спортивных мероприятий, благоустроить общественные пространства, создать новые экспозиции, написать и издать книги, оказать адресную поддержку более широкому кругу пожилых людей».**

Если ветеранам интересны имена родственников в подшивках газет, то, например, для детской аудитории нужны путешествия, драйв, новые эмоции. Помня о том, что подростки любят «заброшки», мы организовали для них серию экспедиций по руинированным храмам в стиле «тотемского барокко» в рамках проекта по изданию альбома-путеводителя. Юные краеведы с большим интересом изучали историю зданий, опрашивая местное население, а юные художники зарисовывали как сами храмы, так и декор с их стен. Итог – иллюстрированный альбом «По следам тотемского барокко», ставший книгой года-2016 и прошедший через два переиздания, а также ряд ценных материалов, собранных в экспедициях и поступивших в музей.

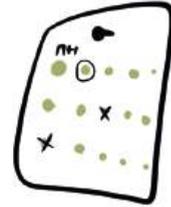


Дети – участники краеведческих экспедиций «По следам тотемского барокко» – на фоне величественной руины зашугомского храма

## СОЗДАВАТЬ СОБЫТИЯ

Может ли событие стать катализатором того, чтобы город стал популярен и узнаваем?

Вполне возможно.



Самое сложное – не придумать интересную концепцию, не воплотить её, проведя мероприятие, а сделать так, чтобы событие каждый год было интересным и привлекало множество новых аудиторий.

Сколько мы видели примеров, когда хорошее мероприятие «выстреливало» год, два, а на третий-четвёртый постепенно умирало и потом проваливалось в чёрную дыру?

“К сожалению, Тотьма тут тоже отметилась. Ряд мероприятий, которые в своё время начинались успешно и выглядели чрезвычайно свежими, вскоре «поистрепались» и в отсутствие новых прорывных идей и более-менее приемлемого финансирования сошли на нет. Среди таковых – «Сухонская регата», ярмарка «Настоящий тотемский продукт», фестиваль деревянных скульптур «Оживающая история».”

А всё почему?

Набив шишки, можем сказать: для хорошего и качественного событийного мероприятия важно объединение различных ресурсов различных учреждений (и некоммерческих организаций, и общественников, и волонтёров...), внятная концепция, когда каждый год вводится некая новая составляющая, финансирование, составляющее больше, чем тридцать тысяч рублей на призы и грамоты. Если где-то запала та или иная составляющая, выправить ситуацию непросто.

Если нет объединения ресурсов – получается нечто местечковое, продукт, который сложно предложить гостям извне. Если нет новой составляющей – постепенно падает посещаемость, людям надоедает одно и то же каждый год. Если запало финансирование – трудно найти приглашённых артистов, которые будут работать за еду. Местные же артисты, будем честны, чаще всего не вытянут повестку всероссийского или межрегионального мероприятия. Хотя бывают исключения.

“Здесь стоит сделать отступление и поблагодарить коллектив, который всегда приходит на помощь при организации практически любого события – Тотемский народный театр, которым руководит Светлана Самодурова. Тотма держит марку города с более чем 150-летней театральной историей. Без участия актёров, кажется, не обходится ни одно мало-мальски значимое мероприятие. Спектакли стали частью культурной программы даже научных конференций и школ музейного развития. Что уж говорить, какие чудеса происходят в Тотме на «Ночь музеев», когда с помощью актёров открывают двери всё новые и новые культурные пространства!”



*Участники спектакля Тотемского народного театра «Американский бал у Кусковых». Июль 2015 года*

В настоящее время можно считать, что Тотьма нашла свою нишу в научно-образовательных мероприятиях. Здесь мы уверенно стоим на ногах и каждый год проводим как школу музейного развития «За границами столиц», так и научную конференцию «Русский Север».

“ Конференция «Русский Север» выросла из формата музейных краеведческих чтений, где музейщики слушали друг друга и расходились. Директор ТМО Алексей Новосёлов решил, что на базе музейного объединения важно создать площадку для научного диалога и прямиком с первой конференции придал ей статус всероссийского мероприятия. Это сработало: ежегодно для диалога об истории Тотьмы и Тотемской земли в город приезжает почти сотня учёных!

Самый главный эффект конференции – во множестве новых знаний, которые появились у нас благодаря трудам наших гостей. Историки-архивисты, географы, культурологи, этнографы, зная о том, что конференция бывает каждый год, и непременно сопровождается выходом сборника, ежегодно стараются подбирать в архивах интересный нам материал. А мы и рады!”



Конференция «Русский Север» известна максимальной демократичностью. Проведение зимних костров на лесных полянах уже стало традицией

“Конференцию, равно как и Школу музейного развития, практически ежегодно поддерживает Благотворительный фонд Владимира Потанина. Такие мероприятия мы стараемся проводить в «низкий сезон», чтобы в том числе помогать выравнять местным гостиницам сильно «проседающую» доходную базу. Это удобно всем.”

Помимо стандартных конференций, Тотьма принимает в год по целый ряд групповых и индивидуальных стажировок с программой от одного до шести дней, а также студенческие практики. Летом их количество может достигать до десятка. Реставраторы помогают музейным предметам оживать, культурологи собирают воспоминания местных жителей о трудной эпохе 1990-х, социологи проводят актуальные для местной администрации исследования – и так далее.

Среди событийных мероприятий выдержали испытание временем четырёхдневный сельский ретрит «Рубцовский костёр на Толшме» с походами по деревням, пением под гитару и посиделками на берегу реки под треск костра, а также фестиваль колокольного искусства «Рождественский благовест», традиционно завершающий программу новогодних каникул. Ищет пути для своего дальнейшего развития гастрономический фестиваль традиционной северной кухни «Морошка».



*На «Рубцовском костре» неповторимая атмосфера единения с северной природой*

## ПОМНИТЬ О ДРУГИХ

Когда мы говорим об инклюзивных проектах в глубинке, на лицах коллег читаем то недоверие, то плохо скрываемое раздражение. «Опять про инвалидов и безбарьерную среду!» – так и читается на лицах. – «Сколько можно! У нас этих инвалидов на весь район десять человек!»

На самом деле мы говорим не только про инвалидов, а шире – про людей, которые отличаются от других. И про толерантность к ним. Да, да, именно про толерантность – это слово превратилось в некий жупел, а зря.

Мы должны стараться, чтобы наши города и сёла были привлекательны для любого человека с любыми особенностями и не становились территориями невольной дискриминации.

А это происходит часто. Вот повесили мы информационный стенд на уровне глаз среднестатистического человека с ростом 175. Увидит ли этот стенд человек с ростом 150? А ведь таких тоже немало.

Мы надизайнили текст буклета белыми буквами по оранжевому фону с кеглем 10. Увидит ли то, что мы написали, слабовидящий человек или человек, страдающий дальтонизмом?

И таких примеров может быть много. Наличие безбарьерной среды для «колясочников» – лишь один из возможных примеров, к которому не следует сводить всю инклюзию.

“Тотемское местное отделение Всероссийского общества инвалидов – одна из самых активных некоммерческих организаций района, постоянно получающая гранты на реализацию разного рода партнёрских инициатив. Некоторые из них поистине уникальны. Что только стоит спектакль на воде бассейна Тотемского ФОКа, исполненный детьми с ограниченными возможностями здоровья – а и такое было

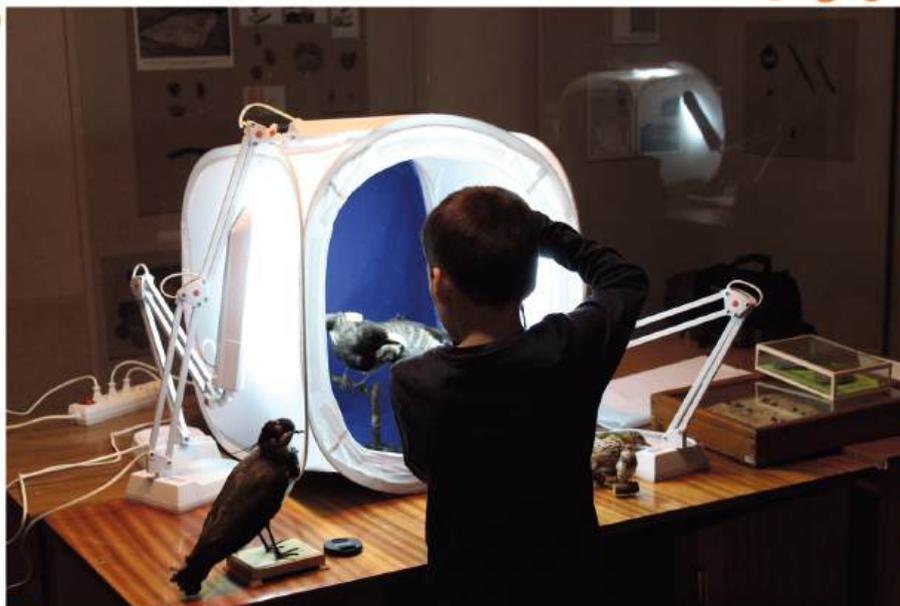
в рамках проекта «Будоражка спортивная». Вместе с музеем дети-инвалиды фотографируют экспонаты, выпускают аудиогиды, участвуют в занятиях гончарной мастерской, вместе с театральной студией «ЯрГон» – ставят сценические спектакли, вместе с Тотемской средней школой № 3 – занимаются робототехникой и конструированием. Присутствует на улицах города и социальная реклама, посвящённая формированию практик толерантности в отношении лиц с ограничениями по здоровью.»



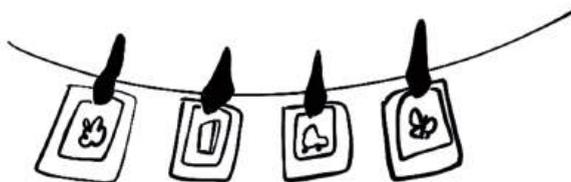
*Участники спектакля «По щучьему веленью» в бассейне Тотемского ФОКа*

«Общество инвалидов активно помогает бюджетным учреждениям формировать ту самую безбарьерную среду, на которую у района зачастую нет средств. Так, благодаря реализации партнёрского проекта «Стирая границы» в краеведческом музее появился мобильный подъёмник для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Осмотр экспозиции глазами такого человека лично провела учёный секретарь ТМО Мария Правдина, чем изрядно удивила коллег. 99



Фотосъёмка детьми музейных предметов в рамках проекта «Стирая границы»



## ПОДДЕРЖИВАТЬ

Важная часть работы общественника в малом городе – при всякой возможности поддерживать своих, местных. В конечном счёте это фактор, повышающий и качество жизни людей, и экономику территории. Формы поддержки могут быть разные – от информационного и организационного сопровождения до прямого финансирования тех или иных команд, партнёров, подрядчиков. А деятельная и тщательно продуманная работа с волонтерами может дать важные и серьёзные всходы уже в скором времени.



*Интерьер культурно-делового центра «Дом мецената» создан усилиями местных мастеров-тотмичей*

## ВКЛАДЫВАТЬСЯ В СВОИХ

НКО получают порой многомиллионные гранты – и в условиях, когда деятельность общественников свободна от норм пресловутого «сорок четвёртого» федерального закона, очень важно помочь тем людям, кто работает, создаёт рабочие места и платит налоги именно в Вашем городе или селе.

Стоит ли напоминать, что из этих налогов потом финансируются, например, «хотелки» бюджетных учреждений. Даже если предприниматель так или иначе всеми путями уходит от полного налогообложения – он свой. А своих не бросают.

Разумеется, если человек или организация свою работу выполняют качественно. Платить за плохую работу только по принципу территориальной принадлежности подрядчика всё-таки странно.

““ Строительные бригады в Тотьме, например, на вес золота. Найти хорошую – большая удача, а летом ещё и все заняты на многочисленных подрядах. Важно договариваться буквально с зимы. Наличие стабильных и надёжных партнёров в этой сфере – организации «Тотьмастрой» во главе с Сергеем Добрыниным – предопределило успех серии проектов «Труба зовёт!» по реновации солеваренного завода. Впоследствии эти же подрядчики работали на музейном хостеле и доме купцов Токаревых – к счастью, эти здания не являлись объектами культурного наследия, и регулирующая лицензия не была необходимостью. ””



*Сергей Добрынин не боится сложных задач*

“Иногда мы даже не знаем ресурса и потенциала тотмичей, живущих вокруг нас. Так, всю старинную мебель в культурно-деловом центре «Дом мецената» отреставрировал тотмич Борис Мирошниченко, который вообще не был никаким столяром – но зашёл, посмотрел, понравилось, денег на вологодского подрядчика не было всё равно, и... Всё состоялось. Да, были риски, но в итоге работа была проделана великолепно! Так же точно укрепил старинную лепнину на потолке тотмич Геннадий Джабиев, а мастера Владимир и Александр Уховы сделали образцы мебели по старинным аналогам.”

Разумеется, нашими важными партнёрами всегда являются предприниматели – особенно те, кто запустился недавно, а также те, чей бизнес позволяет Тотме становиться всё лучше. Один из таких надёжных людей – Алексей Рычков, владелец гостиничного комплекса «Русский причал» и прогулочного теплохода «Удача». Он взял территорию, прилегающую к бывшей пристани, в ужасном состоянии, а теперь она представляет собой одно из любимых мест прогулок тотмичей.



*Возрождённый уголок города у гостиницы «Русский причал» – большой труд команды предпринимателя Алексея Рычкова*

Всегда радостно рассказывать, что в маленькой девяти тысячной Тотме есть своя кофейня («Чёрный лис») и кондитерская («Олюшкин плюшки»). Кстати, Ольга Шарыгина, создавшая эту кондитерскую, как и несколько других наших ИП, имеет успешный опыт побед в конкурсах Президентского фонда культурных инициатив – единственного, где могут принимать участие предприниматели.

Администрация района, а ныне округа тоже всегда занимала позицию поддержки местных товаропроизводителей – и так

возникли локальные проекты продуктовых ярмарок и акции «Зелёный ценник», когда вся тотемская продукция в местных магазинах стала маркироваться отдельно на зеленой бумаге. Это позволило обеспечить узнаваемость местных продуктов для туристов.

Когда же федеральные торговые сети отказывались брать на реализацию местную продукцию, администрация тут же включала креатив и выписывала им предписания за торговлю алкоголем на недопустимом расстоянии от образовательного учреждения (а в центре Тотьмы какое-нибудь образовательное учреждение обязательно на этом расстоянии будет). Намучавшись с запретами, сети всё-таки пустили местную продукцию к себе на прилавки. Лайфхак? Безусловно!

## ИЗУЧАТЬ ПОТЕНЦИАЛ



Из сказанного выше понятно, что зачастую мы не очень представляем те возможности, которые есть у людей вокруг нас. Даже в малом городе охватить всех и вся нереально.

Следовательно, можно сделать вывод: нужно вкладываться в изучение ресурсного потенциала территории.

А как его изучать?

“В Тотьме очень долгое время была настоящая катастрофа с ремёслами и ремесленниками. Турпоток увеличивался, запрос был, но ничего оригинального мы предложить гостям не могли. Не было и толковой сувенирной лавки, а в музее в основном продавались книги.

Нашей команде пришлось сначала придумать проект «Калейдоскоп ремёсел», в рамках которого большая работа была проделана просто для того, чтобы представлять, кто в городе и районе – вплоть до самой отдалённой территории – какими ремесленными навыками владеет. Был создан список мастеров. Для них был проведён ряд мероприятий, в том числе в музейных

фондах, где наши земляки изучали предметы, изготовленные столетия назад, и пытались приобщиться к исторической традиции. Вышел каталог «Ремёсла и промыслы тотемской земли: от прошлого – к настоящему», где с исторической информацией и фотографиями музейных предметов соседствовали тексты о современных ремесленниках. Издатели хохотали: Тотьма издала красивый альбом о ремёслах – единственный район области, где официально нет ни одного мастера народных художественных промыслов! ”



*Встреча с ремесленниками Тотемского района за чашкой чая*

“На первом этапе средств хватило только на это. Но второй проект, названный «Соль – в традициях!», стал уже доведением этой истории до логического финала. В спасённый музеем от сноса деревянный дом было решено завести дом традиций и ремёсел «Морошка» с сувенирной лавкой, участие в работе которой предложили всем ремесленникам. Благодарные тотьмичи откликнулись сразу – и наводнили лавку изделиями весьма неплохого качества, которые уже было не стыдно предложить гостям. Остальные пространства дома стали использовать под проведение ремесленных и кулинарных мастер-классов, на которые был запрос туристской аудитории.

Здание поставили на балансе районного центра развития культуры. Тут же и мастера НХП появились – это звание сходу было присвоено двум тотмичам. 99



*Дом традиций и ремёсел «Морошка» стал одним из любимых мест тотмичей и гостей города*



*В интерьере дома традиций и ремёсел художникам хорошо пишется*

**“Наконец, проект имел мощный кумулятивный эффект: после создания «Морошки» в двух исторических зданиях, расположенных рядом, тотемские ремесленники открыли собственные мастерские – по лозоплетению и гончарству, притом мастер Ирина Савинская выиграла на это дело грант Президентского фонда культурных инициатив.”**

В целом этот пример убедительно доказывает, что ничего невозможного нет, и сообщество объединить можно. Но не стоит забывать, что не всегда такие попытки приводят к результату. Другой проект, направленный на целевую аудиторию местных предпринимателей, у нашей команды «не зашёл» и «не пошёл». Пришлось менять концепцию – и признать, что неудачи в проектной деятельности тоже случаются.

## **ДАТЬ «ЗЕЛЁНЫЙ СВЕТ» ВОЛОНТЁРАМ**

Тема волонтерства в какой-то недавний момент истории вдруг стала чрезвычайно актуальна. Можно порадоваться тому, что на эту сферу власть наконец обратила внимание. Но вопросов тоже очень много. Где брать волонтеров? Чем их мотивировать? Какие дела им предлагать, а какие не стоит?

Как кажется нашей команде, главное для волонтеров – понимать, ЧТО и ЗАЧЕМ они делают. Не просто «копать от забора и до обеда» для непонятных нужд просто потому, что ты записался в волонтерский отряд школьников-юнармейцев, а четко представлять целеполагание. Примерно так: «Сегодня мы будем очищать дом от старой краски потому что иначе новую не нанести. Средства на эту покраску нам уже выделили, но рабочих рук не хватает. Хочется, чтобы домик в центре города выглядел красиво, это здорово и эстетически приятно. А потом после завершения работы у нас будет сюрприз – мы заказали пиццу!».





*Школьники – волонтеры Егор Блинов и Дмитрий Попов на открытии созданной ими выставки «ДиноКомп» в музейно-выставочном центре «На Большой Садовой»*

Стимулирование волонтерского труда – вопрос не праздный. Вечных добровольцев, которые постоянно работают за спасибо, у Вас скорее всего не будет. Для этого мы привлекаем все возможные ресурсы – договариваемся с пиццерией или хлебокомбинате о бесплатных продуктах, с музеем – о буклетах, книжках или билетах на колокольню, с предпринимателями – о скидочных или подарочных сертификатах.

“Одно из самых важных волонтерских движений в нашем городе – градозащитное объединение «Том Соьер Фест Тотьма».

У него три координатора: сотрудники музея Александра Гросс, Светлана Немирова и работник центра социальных выплат

Ольга Линькова. Девушки занимаются приведением в порядок исторических зданий, зачастую не имеющих



Страница ВК

статуса объекта культурного наследия: организуют получение бесплатной краски по всероссийской франшизе, определяют подопечный дом, готовят команду волонтеров и планируемые на объекте мероприятия. Как итог – покрашенный и преображенный за летний сезон объект. ””



*Команда движения  
«Том Соьер Фест  
Тотьма» у подопечного  
дома*

“Трудностей в этой сфере великое множество. Количество волонтеров, стабильно посещающих субботники, невелико и в принципе ограничивается десятком человек. Многие не понимают смысла в покраске чужих домов и оставляют обидные комментарии в социальных сетях. И тем не менее девушки упорно идут вперед, входя в пятый сезон фестиваля. Четыре дома были успешно покрашены и теперь отлично смотрятся в городском пейзаже.””



*Дом Замяткиных после работы волонтеров служит украшением пространства городской набережной*

“Фактически та же команда сейчас занимается приведением в порядок одной из самых масштабных городских «заброшек» – двухэтажного здания бывшего детского сада «Василёк». Там планируется создать творческий кластер «Городской сад», и пока это получается. Привлечено немалое количество грантовых средств, зарегистрирована новая некоммерческая организация, команда активистов проводит творческие мероприятия, вовлекая в возрождение «Василька» новые аудитории.

Иногда таким волонтерским инициативам лучше просто не мешать, и люди всё сделают сами – но в данном случае администрация округа пошла навстречу и профинансировала ряд желаний девушек, а также освободила их от коммунальных платежей – весомый вклад.”

# УПРАВЛЯТЬ

Финальная глава представляет собой своеобразную памятку для представителей местных администраций и просто для людей, которые обладают определённым управленческим ресурсом. Если Вы хотите внедрить в деятельность элементы проектного управления и сделать так, чтобы на Вашей территории появлялось всё больше общественных инициатив – то указанные ниже советы для Вас.



*В Тотеме  
администрация  
предельно близка  
к народу*

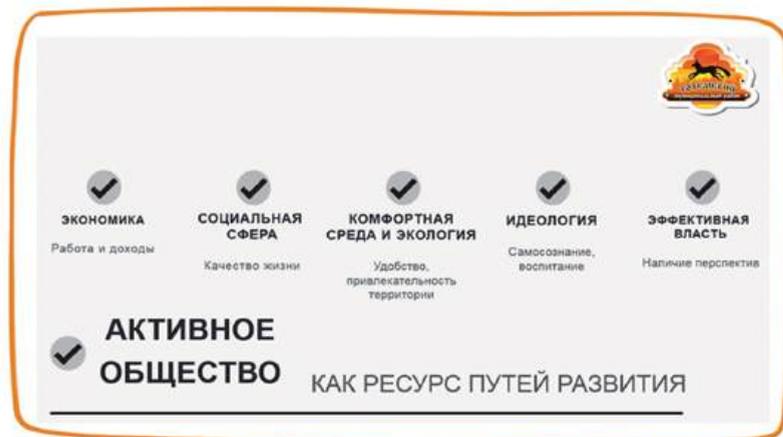
Глава Тотемского муниципального округа  
Сергей Селянин:



“«Наша команда разработала уникальную управленческую практику, позволяющую привлекать серьезные средства в некоммерческий сектор и развивать принципы проектного управления. Модель по работе с активным обществом пользуется интересом у муниципалитетов»”

## ВЫБРАТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Управление общественными инициативами — целое искусство. Оно не может быть выстроено в командно-административной парадигме, а требует поиска путей и направлений, постоянного нахождения «руки на пульсе».



Главное в этом деле — выбрать приоритеты и определить, какие факторы являются ключевыми в привязке к развитию территории. В Тотемском округе работает шестифакторная модель развития, автором которой является Глава округа Сергей Селянин. В такой системе каждый из факторов имеет равноценное значение, и, как можно видеть, АКТИВНОЕ ОБЩЕСТВО видится обязательным элементом данной модели.

Каждый из отмеченных в ней факторов имеет особую муниципальную практику – сложившуюся систему принципов и механизмов управления. В период с 2014 года в Тотемском округе складывается и муниципальная практика, которую можно охарактеризовать как практику по развитию активного общества. При этом основной применяемый механизм — проектная деятельность (социокультурное проектирование).

Далее будут представлены основные шаги практики, которые могут базой для других муниципалитетов.

## ОПРЕДЕЛИТЬ ОТВЕТСТВЕННЫХ

### *1. Создание совета по развитию проектной деятельности при главе муниципального образования или при его заместителе.*

В Тотемском округе начиналось именно так. Мы убеждены, что системная работа по развитию активного общества возможна только при личной заинтересованности первых лиц, т. е. лиц, принимающих решения. Конечно, можно активить и креативить без поддержки властей, и даже какое-то время держаться, но находиться в вакууме внимания всё-таки морально тяжело.

В составе совета должны быть представлены как руководители основных направлений социального и экономического блоков – представители органов местного самоуправления (культура, образование, спорт, экономика, туризм и др.), так и лидеры среди некоммерческих организаций и бюджетных учреждений, волонтеров.

Функции совета разнятся на первичном и последующем этапах деятельности. Первоначально к ним относится обсуждение наиболее проблемных зон на уровне муниципалитета, которые требуют проектного осмысления, вовлечения активных жителей. Позднее, когда проектное управление набирает обороты, функции совета видоизменяются в сторону оказания содействия инициаторам и реализаторам проектов – например, по имущественным, земельным, юридическим вопросам. В Тотемском округе совет при руководстве муниципалитета действует с 2014 года, особую роль в принятии этого решения сыграл глава района Сергей Селянин.



*Заседание совета по развитию проектной деятельности под председательством Главы Тотемского района Сергея Селянина*

## **2. Создание структурного подразделения в администрации, направленного на развитие проектной деятельности.**

Новую структуру на начальном этапе можно не создавать, а, как это было осуществлено в Тотеме, включить данный вопрос в ведение уже существующего отдела / управления администрации. Главное, чтобы работали там действительно знающие и эмпатичные люди, а не тётя Маша, которую надо было срочно сократить из отдела социальных выплат, но не знали, куда.

Помощь в проработке проектных заявок – это не свойственные органам власти полномочия. Согласно законодательства, органы исполнительной власти оказывают консультационную поддержку НКО, но критерии «глубины» и «качества» таких консультаций не определены.

“ В Тотемском округе в 2016 г. был создан отдел туризма и общественных проектов администрации муниципалитета (преобразован из отдела туризма) с двумя штатными единицами руководителя и методиста.

Какие преимущества есть у данного элемента тотемской практики?

- систематизирована база реализованных инициатив и проектов на территории; новые инициативы могут усилить уже полученные результаты; в этой связи повышается эффективность обоснования социальной значимости проектов;

- легче собрать команду для реализации проекта: и дело не в административном ресурсе, а в том, что из систематизированной базы реализованных проектов можно выявить членов команд и вообще тех, кто участвовал в реализации проектов;
- более гарантированная поддержка администрацией инициатив, в т.ч. предоставление писем поддержки и реальная помощь на различных этапах реализации проекта.

Какие функции выполняет отдел туризма и общественных проектов в контексте развития проектной деятельности?

- информирование жителей о существующих возможностях (конкурсы, грантодатели) в области социокультурного проектирования;
- обучение жителей навыкам проектного мышления и написания заявок на гранты, в т.ч. через проведение обучающих мероприятий на системной основе;
- помощь в проработке, «докручивании» до ума проектных заявок;
- содействие в формировании проектных команд, обеспечении эффективных партнерств. ”



Консультацию по проектной деятельности для директора АНО КПЦ «Бирюзовый дом» Марины Кошелевой ведёт начальник отдела туризма и общественных проектов администрации Тотемского округа Артём Чернега

Такой отдел, занимающийся проектной деятельностью, может существовать не обязательно в структуре администрации. Он может быть внутри подведомственного учреждения, внутри некоммерческой организации или вообще представлять собой одну-единственную ставку условного «специалиста по общественным проектам». У каждого муниципалитета свой путь. Но главное, как Вы уже поняли, не в этом, а в том, чтобы с этой темой работал человек компетентный. Специалистов по данному направлению «на земле» пока ещё не столь много.



*Соединять туризм и общественные проекты – идея не очевидная, но очень много проектов, реализуемых в Тотемском районе сегодня, привлекательны и для гостей территории*

Пример положения об отделе туризма и общественных проектов можно найти на сайте:



## ИСКАТЬ ЛИДЕРОВ

Третьим шагом тотемской практики по развитию активного общества стал поиск лидеров, своего рода «ядра».

Нужно оглянуться вокруг и проанализировать поле. Составить несколько списков: активных жителей, старост, лидеров общественного мнения, волонтеров и волонтерских объединений, бюджетных учреждений; некоммерческих организаций со статусом юрлица и без такового. Список зарегистрированных НКО, т. е. имеющих статус юрлица, можно запросить в Минюсте РФ по Вашему региону. Лучше это сделать через запрос администрации.



*Один из сильных лидеров проектных команд Тотьмы – руководитель районного совета ветеранов Татьяна Лысанова. Её актив – один из самых больших в городе*

Далее необходимо провести анализ направлений деятельности всех сил и структур. Это позволит понять, какие сильные и слабые стороны имеются для того, чтобы инициировать и заявлять проекты по тем или иным направлениям. Если понимаете, что на данном этапе «не закрыто» какое-то важное для развития территории «поле» (например, молодежная сфера), подумайте о создании некоммерческой организации, объединив потенциальных интересантов.

В свое время в Тотьме в 2017 году подобным образом был создан фонд развития общественных инициатив «Соль Земли» – и по существу стал ещё одним ресурсным центром, работая во взаимодействии с администрацией, не конкурируя, но качественно дополняя работу отдела. Например, консалтинг в сфере управления некоммерческой организацией практически полностью отошёл директору Фонда «Соль Земли» Зинаиде Селебинко – данными компетенциями сотрудники администрации не владеют.

## **ОПРЕДЕЛИТЬ МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ**



Следующие шаги тотемской практики демонстрируют работу по поиску ресурсов для поддержки инициатив жителей. Только лишь создание одного или нескольких субъектов с функциями ресурсного центра, наличие совещательного органа при главе округа не даст желаемых результатов. Требуется постоянное движение, «бурление».

Следует составить систематический план обучающих мероприятий всех желающих навыкам проектного мышления и разработке социокультурных проектов. Проводите такое обучение в разных форматах хоть самостоятельно, хоть с приглашением внешних экспертов – но помните, что людей важно не напугать

страшными словами и сложносочинёнными конструкциями, а максимально вдохновить на участие в проектной деятельности. Возможные форматы: семинары, практикумы, деловые игры, стратегические сессии и др.



*Представители команды Фонда президентских грантов изучают соляной маршрут «Труба зовёт!» в деревне Варницы под Тотьмой*

Продумайте внутренний грантовый конкурс для инициативных групп. В Тотьме такая практика реализуется уже более пяти лет. Грантовый пул софинансировали в разные годы: Фонд Тимченко, администрация Тотемского округа, компания «Свеза», Фонд президентских грантов. Конкурс позволяет поддержать тех, кому «не дотянуться» до получения больших грантов в связи с отсутствием опыта и статуса юридического лица. Правила такого конкурса могут быть упрощены в сравнении с региональными и президентскими грантами, но это должна быть заявка с разделами для заполнения.

Предполагается и отчетность по завершению. Пример положения о конкурсе размещен здесь:



Продумайте возможности для стажировок для лидеров инициативных групп, представителей некоммерческих

организаций. Свежий взгляд, насмотренность, общение с единомышленниками всегда идет на пользу, дает возможность по-новому посмотреть на обыденные вещи.



*Многие проекты Тотьмы направлены на сохранение уходящего деревянного наследия города*

## ПОМОГАТЬ И НАПРАВЛЯТЬ

Еще несколько важных шагов из тотемской практики.

**Формируйте общие ресурсы и выходите в сеть.** Иногда важно дать возможностям жителям осмотреться вокруг и проанализировать, что уже сделано, какие уже инициативы реализованы. В Тотемском округе создан такой ресурс: <https://itogi.totma-region.ru/>



И в нем есть специальная часть, посвященная проектной деятельности:

<https://itogi.totma-region.ru/granty>.



Это очень помогает в целом понять, какого рода проекты реализованы или реализуются на территории округа, и какие средства на них привлечены. В конце концов, это некий стимул для возможной конкуренции – если дядя Вася привлёк сорок тысяч гранта, то чем тётя Настя хуже, она тоже может!

**Дайте НКО приют.** Если некоммерческие организации «бездомны», всегда есть возможность выделить им площади для своей деятельности. На балансе муниципалитета всегда есть какое-то количество бесхозных зданий, с которыми решительно не понятно, что делать: на ремонт денег нет, интересанты на покупку тоже не находятся (например, дом находится на окраине или в неудачном с точки зрения возможной торговли месте).

“ В Тотме таковыми зданиями оказались деревянные дома бывших детских садов, пустующее после выезда стационара КЦСОН здание, частично освобождённое помещение администрации ликвидированного сельского поселения. Теперь там обитают общественники – и своими силами привлекают ресурсы на ремонт этих зданий, продолжая их жизнь и не давая им превратиться в «заброски». Администрация оплачивает большинству НКО расходы на оплату коммунальных услуг. ”





*Акция, проведённая АНО «Пирамида» на фоне переданного ей заброшенного здания: молодёжь косплеила любимых героев на фоне разбитых окон, напоминая о ценности наследия*

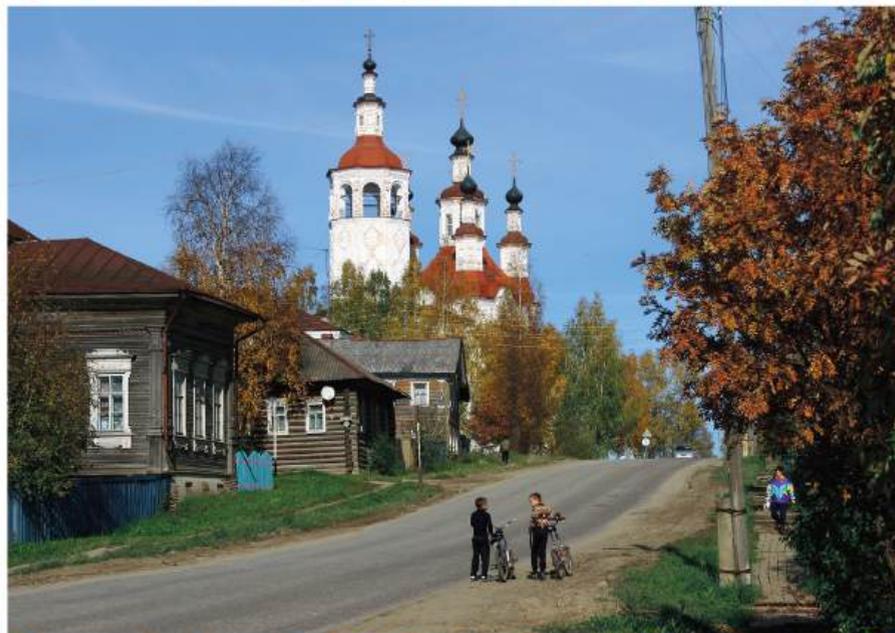


Но даже если таких зданий на балансе нет, помните о том, что НКО зачастую много не надо: на первом этапе хватит кабинета со стулом и столом в каком-нибудь «казённом доме», всё остальное эти удивительные люди сделают сами.

По возможности помогите представителям НКО наладить коммуникацию, чтобы некоммерческие организации, бюджетные учреждения, и органы власти могли работать вместе. Дайте людям контакты, познакомьте их с заинтересованными лицами по профилю работы НКО, подскажите, где есть некие лакуны, на заполнение которых администрации не хватает сил и ресурсов.

И даже если у НКО что-то не получается, это не повод её обижать и лишать привилегий. Возможно, следует посидеть вместе с общественниками, разобраться в сути проблемы, помочь в исполнении ключевых контрольных показателей того или иного проекта, оказать поддержку в написании отчётности. Чаще всего представители НКО – аудитория благодарная, а работаете вы вместе на развитие той территории, на которой живёте. Потому не отстраняйтесь от процесса реализации проектов, координируйте усилия и помните, что соль – в единстве!

## ПриСОЛьединяйтесь!



*Миссия фонда развития общественных инициатив «Соль Земли!» – сохранить Тотьму и через 1000 лет. От нас зависит многое – в том числе то, каким мы оставим наш город потомкам!*



## ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?

### ПИШИТЕ НАМ

Администрация Тотемского муниципального округа  
Отдел туризма и общественных проектов  
Город Тотьма, улица Белоусовская, 34  
Начальник отдела – Чернега Артём Андреевич  
chernega\_1990@mail.ru

Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли»  
Город Тотьма, улица Горького, 14  
Директор фонда – Селебинко Зинаида Владимировна  
totmasol@mail.ru

Тотемское музейное объединение  
Город Тотьма, улица Ворошилова, 44  
Директор – Новосёлов Алексей Михайлович  
a.m.novosyolov@gmail.com

*Команда проекта благодарит  
Главу Тотемского округа  
Селянина Сергея Леонидовича  
за то, что Тотьма многое может,  
а инициативам неравнодушных людей  
дан «зелёный свет».  
Спасибо!*

# ТОТЬМА МОЖЕТ

## Практикум для жителей малых территорий

### ● Составители:

Новоселов Алексей Михайлович, Чернега Артем Андреевич,  
Селебинко Зинаида Владимировна

### ● Авторы фотографий:

Андрей Белозёров, Вера Галушкина, Александра Гросс,  
Роман Ильин, Анна Кистенева-Озтурк, Ольга Мартюкова,  
Галина Мартюкова, Татьяна Мишурина, Светлана Немирова,  
Андрей Нестеренко, Иван Николаев, Алексей Новосёлов,  
Мария Правдина, Зинаида Селебинко, Любовь Слободина,  
Олег Федотовский, Наталья Фирсова, Елена Фокина,  
Екатерина Шиворокова

Подписано в печать 07.07.2024. Формат 60\*84/16.

Усл. печ. л. 5,12. Тираж 1000 экз.

Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли»  
161300, Вологодская область, г. Тотьма, ул. Горького, 14

МБУК «Тотемское музейное объединение»  
161300, Вологодская область, г. Тотьма, ул. Ворошилова, 44

ООО Издательский дом «Череповецъ»  
162600, Вологодская область, г. Череповец, ул. Металлургов, 14а