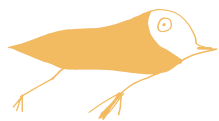


**простые
вещи**

инклюзивные
мастерские

#делоестькаждому



МЕТОДИКА РАБОТЫ ИНКЛЮЗИВНЫХ МАСТЕРСКИХ «ПРОСТЫЕ ВЕЩИ»



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
1. Целевая группа	5
2. Цели проекта	7
3. Юридические аспекты работы инклюзивных мастерских	9
4. Структура организации	11
5. Общие принципы и правила работы	13
1. МАСТЕРСКИЕ	18
1.1 Керамическая мастерская	18
1.2 Швейная мастерская	22
1.3 Кулинарная мастерская	26
1.4 Графическая мастерская.....	30
1.5 Арт-студия.....	34
1.6 Столярная мастерская	37
1.7 Цветочная мастерская	42
2. СОЦИАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ	45
2.1 Трудоустройство людей с особенностями.....	45
2.1.1 Формы трудоустройства	45
2.1.2 Программа «Социальная занятость инвалидов трудоспособного возраста»	46
2.1.3 Квотируемые рабочие места	47
2.1.4 Удаленная работа	49
2.2 Работа с мастерами.....	50
2.2.1 Прием на работу людей с особенностями.....	50
2.2.2 Взаимодействие с родственниками мастеров	55
3. АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМАНДА.....	57
3.1 Финансовая модель инклюзивных мастерских.....	57
3.1.1 Логика управленческого учета.....	57
3.1.2 Структура и детализация поступлений	60
3.1.3 Структура и детализация расходов	63
3.1.4 Финансовое планирование.....	67
3.2 Продажи	68
3.2.1 Каналы продаж.....	70

3.2.2 Аутсорс	72
3.2.3 Планирование и учет	73
3.2.4 Внутренняя коммуникация в отделе продаж.....	73
3.3 Фандрайзинг	74
3.2.1 Крупные частные доноры.....	75
3.2.2 Работа с бизнес-донорами	75
3.3.3 Гранты	78
3.3.4 Массовый фандрайзинг.....	79
3.4 Пиар инклюзивных мастерских «Простые вещи»	83
3.4.1 Пиар-стратегия.....	83
3.3.2 Каналы коммуникации.....	85
3.4.3 Пиар-активности	86
3.5 Работа с волонтерами	91
3.5.1 Цели работы с волонтерами	91
3.5.2 Постоянные и ситуативные волонтеры	91
3.5.3 Набор волонтеров.....	92
ЛИТЕРАТУРА	95

ПРЕДИСЛОВИЕ

При написании текста методических рекомендаций мы преследовали две цели, одинаково важные для нас. С одной стороны, подготовка методички дала команде «Простых вещей» возможность увидеть и оценить накопленный опыт, присвоить его: и ту работу, которую мы проделываем каждый день, и тот путь, который мы прошли за четыре года существования мастерских. Ежедневная работа с людьми с ментальными особенностями может казаться незаметной, но на самом деле она велика и часто не проста. Каждая производственная операция требует наблюдений, подстройки процессов с учетом особенностей конкретного человека - его ограничений и суперспособностей. То же самое можно сказать и о деятельности административной команды. Для того, чтобы мастерские продолжали функционировать, необходимо соотнесение задач разных отделов, подстройка друг под друга, нахождение баланса между социальной работой, производственными циклами, выполнением заказов. Описав свой опыт и собрав его в один текст, мы смогли увидеть свои сильные стороны, точки роста, возможности для изменений и совершенствования.

С другой стороны, нам хотелось бы поделиться накопленным опытом с коллегами, которые могли бы опереться на него, если они только начинают свой путь, как когда-то начинали его мы, или сопоставить его со своей текущей работой, если они существуют достаточно давно. Мы уверены, что наш опыт может быть полезен для других.

Маша Грекова,
основатель и руководитель
инклюзивных мастерских «Простые вещи»

ВВЕДЕНИЕ

Социальная проблема, на решение которой направлена деятельность инклюзивных мастерских «Простые вещи» — занятость взрослых людей с инвалидностью. Согласно статистике, приведенной Федеральным реестром инвалидов, к февралю 2022 г. в Российской Федерации было зарегистрировано 10,5 млн. людей с инвалидностью. В трудоспособном возрасте находятся 4,3 млн. Из них работают 1,1 млн. человек, т. е. 25%. По Санкт-Петербургу статистика на февраль 2022 г. такова: в городе зарегистрировано более 500 тысяч людей с инвалидностью, в трудоспособном возрасте находятся 120 тысяч, работают 42,5 тысяч или 35% [Сведения о численности работающих инвалидов 2022].

Нужно сказать, что в сравнении с началом 2000-х годов ситуация существенно улучшилась. Так, в 2001 г. в докладе Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, посвященном правам и возможностям людей с инвалидностью, утверждалось, что трудоустроено было менее 10% их общей численности, а доля работающих среди инвалидов трудоспособного возраста не превышала 15% [Цит. по: Ярская-Смирнова, Наберушкина 2004: 111]. Текущее положение, когда работает примерно четверть от общего числа зарегистрированных людей с инвалидностью по стране и примерно треть по Санкт-Петербургу, сохраняется на протяжении последних пяти лет. Всё это время Санкт-Петербург остается лидером в области трудоустройства. Ленинградская область находится в первой пятерке — 32% [Занятость инвалидов в трудоспособном возрасте в разрезе субъектов РФ 2022]¹.

Однако эта проблема по-прежнему актуальна. Количество неработающих людей с инвалидностью трудоспособного возраста остается внушительным, и среди них многие могли бы и хотят работать.

1. Целевая группа

Деятельность инклюзивных мастерских «Простые вещи» направлена на поддержку взрослых (совершеннолетних) людей с ментальными особенностями. Под ментальными особенностями мы имеем в виду интеллектуальные и/или психические нарушения, имеющиеся с рождения или полученные в ходе жизни².

В первом приближении можно определить категорию благополучателей, с которыми работают «Простые вещи», как находящуюся на среднем уровне с точки зрения своих возможностей. С одной стороны, это люди, которые не могут

¹ Нужно учитывать, что эти данные могут не вполне отражать реальное положение дел. Как пишут эксперты из отдела исследований БФ «Нужна помощь», «статистические данные учитывают только людей с инвалидностью по факту обращения в бюро МСЭ и признания статуса, в то время, как численность людей, имеющих особые потребности, не сводящиеся строго к оказанию медицинской помощи, может быть выше [Инвалидность в регионах России 2020: 3]. Они также отмечают, что данные по доле работающих людей с инвалидностью возможно завышены [Там же: 23].

² Далее в тексте словосочетания ментальные особенности, ментальные нарушения, ментальная инвалидность используются как взаимозаменяемые.

выйти на открытый рынок труда, но при этом могли бы трудиться при создании специальных условий. При этом нужно учитывать, что мастерские предлагают главным образом простой ручной труд (исключение составляют арт-студия и графическая мастерская), который не для всех может оказаться привлекательным. С другой стороны, это люди, которые имеют определенную степень интеллектуальной и двигательной самостоятельности. «Простые вещи» не работают с людьми с тяжелыми множественными нарушениями и с теми, чьи поведенческие особенности требуют специальной педагогической работы. В организации нет психологов и коррекционных педагогов. За редким исключением благополучателям не обеспечивают персональное сопровождение. Такое решение вытекает из концепции проекта: создание рабочих мест, на которых люди с ментальными особенностями могут под руководством ведущих мастерских производить продукцию. Целью проекта является обеспечение поддерживающей среды в мастерских (что предполагает создание специальных условий), нормализация, инклюзия, но не коррекция и реабилитация. Мы убеждены в том, что есть люди, которые нуждаются именно в такой форме занятости. Эта среда совершенно необходима, поскольку, как показывает наш опыт, без адекватной поддержки люди из нашей целевой группы имеют мало шансов для трудоустройства. Отсутствие же специальных условий труда становится барьером, приводя к быстрому увольнению [Инвалидность в регионах России 2020: 26]³.

В целевой группе можно выделить две категории: инвалиды с детства и люди, получившие инвалидность во взрослом возрасте. Общее между этими группами в их уязвимости. При этом вторая категория имеет определенную специфику: у них могут быть воспоминания о прошлой жизни, переживания, связанные с новым состоянием, осложняющие и травмирующие их.

Для «Простых вещей» важно, чтобы у человека была официально оформлена инвалидность, поскольку заработная плата мастеров обеспечивается программой Комитета по труду и социальной занятости и компаниями, финансирующими квотируемые рабочие места (см. раздел 2.1)⁴.

Однако при этом диагноз не имеет значения. Важны поведенческие особенности конкретного человека. По сути условием входа в проект является определенная степень функциональности и поведенческие проявления: идет ли человек на контакт, позволяют ли его поведенческие проявления работать с другими людьми в мастерских без сопровождения. Чаще всего это становится понятно на собеседовании. Также есть трехмесячный испытательный срок, который отводится на то, чтобы выяснить, насколько мастерские и кандидат подходят друг другу.

³ Есть множество свидетельств того, что людям с ментальными особенностями необходима поддержка. Так, можно сослаться на исследования, посвященные выпускникам российских интернатов, имеющих ментальные нарушения [Алтухова 2018a, b]. О проблемах организации рабочих мест см. [Кулагина 2014: 118–130; Наберушкина 2017]. См. также о трудностях коммуникации на рабочем месте [Руднева 2021a, b], проблемах мобильности и доступности среды [Наберушкина, Дороднова 2012], репрезентации людей с инвалидностью в публичной сфере [Вербилович 2013; 2017].

⁴ В соответствии с правилами, принятыми в «Простых вещах», «мастерами» называются люди с ментальными особенностями, работающие в мастерских, а «ведущими мастерских» — нормотипичные сотрудники.

2. Цели проекта

«Простые вещи» преследуют три основные цели. Ближайшая цель — обеспечение людям с ментальной инвалидностью возможности работать. Она предполагает организацию рабочих мест, процессов и создание поддерживающей среды, в которой человек с особенностями был бы способен трудиться. Такая возможность ценна сама по себе, но при этом важен и результат — производство качественной продукции. Эта установка не принципиальна для «Простых вещей». Для нас важно, чтобы изделия мастеров люди покупали не только потому, что хотят поддержать проект, но и потому что изделия им понравились и они хотят пользоваться ими. Важно показать, что люди с ментальными особенностями по мере своих возможностей могут участвовать в производстве продукции, которая по своим качествам не отличается от продукции таких брендов, как «IKEA», «Zara», «H&M». По нашему убеждению, это нормализует жизнь людей с особенностями, влияет на то, как их воспринимают в обществе, делает общество более инклюзивным.

Ведущие мастеров работают над развитием навыков людей с ментальными особенностями, чтобы по мере возможности повышать производительность и увеличивать количество выпускаемой продукции. Мы хотели бы, чтобы в перспективе наши мастера выходили на открытый рынок труда. Но прежде мы стремимся создать поддерживающую среду, принимать конкретного человека таким, какой он есть, и обеспечивать ему возможность включаться в работу и участвовать в производственных процессах в той мере, в какой он способен.

Вместе с тем существенно, что «Простые вещи» занимаются именно трудоустройством, а не организацией досуговой деятельности, реабилитации или коррекции. Опыт показывает, что для того, чтобы люди с ментальными особенностями могли работать, нужно создавать специальные условия в мастерских (см. раздел 2.2). Однако мы стараемся сохранять баланс и работаем с поведенческими особенностями мастеров лишь в той мере, в какой это необходимо, чтобы они могли посещать мастерские.

Вторая цель, вытекающая из первой — инклюзия и нормализация. Принцип нормализации был сформулирован в конце 1960-х — начале 1970-х гг. [Nirje 1969; Wolfensberger 1972] и сегодня он остается актуальным. Под нормализацией имеется в виду подход, направленный на то, чтобы приблизить условия повседневной жизни человека с инвалидностью к условиям жизни нормотипичных людей, насколько это возможно. Этот принцип предполагает, что повседневный и годовой ритмы жизни людей с инвалидностью должны соответствовать ритмам нормотипичных людей. В этой жизни есть подъем, умывание, одевание, регулярные приемы пищи, работа и учеба, будни, выходные, досуг, праздники, каникулы или отпуск; дом, место работы, места для досуга. Кроме того человек с инвалидностью должен иметь возможность развиваться: учиться, работать, зарабатывая себе на жизнь, заниматься творчеством. Он должен иметь возможность общаться с другими людьми, а окружающие должны относиться к нему в соответствии с его возрастом. Он должен иметь доступ к тем же социальным благам, что и остальные члены общества — транспорт, здравоохранение, образовательные и культурные учреждения.

Понятие инклюзии заслуживает специального комментария. Общепринятого юридического или научного определения этого понятия, по-видимому, пока не существует. В конкретных случаях оно может употребляться в разных значениях. В последние годы оно часто появляется в русскоязычных публикациях, как правило, в контексте обсуждения образовательных проблем: доступа детей с физическими и ментальными особенностями к общеобразовательным учреждениям. Исторически это понятие возникло в сфере образовательной политики, точнее коррекционного образования [Guidelines for Inclusion 2005: 9]. Однако сегодня оно употребляется шире, охватывая не только проблемы школы и не только людей с инвалидностью, но также и другие группы, подверженные риску маргинализации, исключения, недооценки [Там же: 15–16]. В широком смысле инклюзию можно определить, противопоставив ее практикам исключения (экслюзии) различных групп из участия в экономической, социальной, политической и культурной жизни. С этой точки зрения инклюзия — это действия, направленные на обнаружение и снятие ограничений, исключающих такие группы. Встречается определение инклюзии как соблюдения «естественной пропорции» людей с особенностями и нормотипичных людей в конкретном коллективе [Brown et al. 1989]. Также инклюзию противопоставляют интеграции [Лореман и др. 2010: 241–242].

Для «Простых вещей» инклюзия означает следующее. Если говорить о пропорциях нормотипичных сотрудников и сотрудников с ментальными особенностями, то в мастерских они не являются «естественными», т. е. соотношение нормотипичных и ненормотипичных сотрудников не соответствует аналогичному соотношению в обществе. Однако мастерские принципиально отличаются от закрытых специализированных цехов для людей с нарушениями — формы трудоустройства, практиковавшейся в советское время [Ярская-Смирнова, Наберушкина 2004: 117]. Мастерские не являются полностью открытыми для посещения. В них, как и в других «обычных» учреждениях, есть свои правила, режим работы, распорядок дня. Но в них открыт доступ для людей со стороны — постоянных волонтеров, сотрудников НКО, приходящих на стажировки, журналистов. В пространстве «Нормального места» в перерывах мастера могут встречаться и общаться не только с административной командой «Простых вещей», но и с другими резидентами «Нормального места» («Перспективы», «Добрый город Петербург»), гостями, посетителями коворкинга. Взаимодействие мастеров с другими людьми происходит и вне работы: на воскресных встречах в кафе «Огурцы», в рамках проекта «Нормальные танцы», на публичных мероприятиях (экскурсиях, выставках, концертах), которые организуют или посещают сотрудники «Простых вещей». Всё это является частью деятельности проекта. Таким образом, задачи, которые выполняют мастерские, направлены на снятие барьеров и ограничений и включение людей с ментальными особенностями в социальную жизнь. Они получают возможность регулярно выходить из дома и добираться на транспорте до места работы, получать заработную плату, общаться с разными людьми — нормотипичными и ненормотипичными — в разных ситуациях. И в этом смысле можно сказать, что мастерские являются инклюзивными.

Мы полагаем, что это приводит к позитивным изменениям в жизни конкретных людей с ментальными особенностями и их родственников. Вместе с тем

организация стремится влиять на общественное мнение и отношение к людям с любыми особенностями. В этом состоит третья руководящая цель «Простых вещей». Сама деятельность мастерских дает поводы к тому, чтобы говорить о людях с особенностями в публичном пространстве. Соответствующие публикации появляются на сайте и страницах организации в социальных сетях, о проекте пишут СМИ и блогеры, снимают фильмы. Тем самым, «Простые вещи» способствуют тому, что люди с ментальными особенностями становятся видимыми в публичном пространстве. При этом их репрезентация оказывается позитивной, а присутствие в публичном пространстве нормализуется, становится обычным. Также «Простые вещи» организуют разговоры об инклюзии в рамках публичных мероприятий с участием приглашенных спикеров — психологов, антропологов, педагогов, художников. Такие обсуждения повышают осведомленность, расширяют лояльную аудиторию, делают видимыми проблемы людей с ментальными особенностями.

3. Юридические аспекты работы инклюзивных мастерских

Согласно Федеральному закону о благотворительной деятельности (статья 4, пункт 2) «граждане и юридические лица вправе свободно осуществлять благотворительную деятельность индивидуально или объединившись, с образованием или без образования благотворительной организации» [ФЗ #153]. Это означает, что для занятий благотворительной деятельностью оформление юридического лица не является обязательным. Однако это может быть целесообразным, поскольку расширяет возможности проекта: позволяет вести коммерческую деятельность, заниматься сбором пожертвований, участвовать в грантовых конкурсах⁵.

При создании НКО выбор обычно делают из трех форм: благотворительный фонд, автономная некоммерческая организация и благотворительная общественная организация⁶. Мастерские открылись как часть Анимационной студии «Да», которая уже являлась автономной некоммерческой организацией. Эта организационно-правовая форма удобна для «Простых вещей». Цели мастерских согласуются с целями АНО «Да», прописанными в уставе. Кроме того данная форма позволяет мастерским осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую этим целям, что также закреплено в уставе организации [Устав 2020].

При регистрации юридического лица может встать вопрос о выборе видов экономической деятельности в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД). У организации должен быть основной вид деятельности и могут быть дополнительные. Важно, чтобы выбор основного вида

⁵ Порядок регистрации юридического лица описан на официальном сайте Федеральной налоговой службы Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/yul/interest/reg_yul/register/>.

⁶ Полный перечень организационно-правовых форм для НКО содержится в Федеральном законе от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Режим доступа: <<https://base.garant.ru/10105879/>>. Различия между этими формами связаны с управлением организацией и отчетностью. При выборе организационно-правовой формы может быть полезной консультация с юристами. «Простые вещи» в свое время обращались за консультациями к организации «Правовая команда»: <<https://ngo-law.ru/>>.

деятельности согласовывался с уставными целями. Кроме того, это может иметь последствия в будущем. Например, в грантовых конкурсах могут устанавливаться ограничения по определенным видам деятельности.

Типовые договоры

В своей деятельности мастерские используют несколько типовых юридических договоров: договор пожертвования, договор оферты, договор продаж, договор передачи товара на комиссию⁷. Ниже мы подробнее остановимся на договорах пожертвования и оферты.

Договор пожертвований заключается с крупными частными донорами или юридическими лицами. Для бухгалтерии юридических лиц бывает нужно основание для перечисления денег мастерским. Таким основанием является договор пожертвования.

Кроме того, благотворительная деятельность позволяет бизнесу получать налоговые льготы. Так, в период пандемии Министерство экономического развития РФ создало реестр социально ориентированных НКО (СО НКО), для пожертвований которым действует новое положение налогового кодекса. В 2020 году Федеральным законом от 8 июня 2020 г. N 172-ФЗ были установлены поправки поправки в налоговый кодекс. В соответствии с ними юридические лица, оказывающие благотворительную помощь некоммерческим организациям, могут учитывать сумму благотворительных пожертвований, не превышающую 1% от выручки, в составе прочих расходов, связанных с производством или реализацией, и таким образом уменьшать налогооблагаемую базу для исчисления налога на прибыль. Это распространяется на поддержку так называемых социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО), включенных в реестры Минэкономразвития. В один из таких реестров входит и АНО «Да»⁸.

Договор оферты используется для сбора пожертвований. Согласно пункту 1 статьи 435 Гражданского кодекса РФ, «офертой признаётся адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определённо и выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор с адресатом, которым будет принято предложение» [ГК РФ]. Ссылка на договор оферты размещена на странице пожертвований. Совершая пожертвование на сайте, человек принимает условия договора. Перед тем, как совершить пожертвование, он должен поставить отметку о том, что принимает условия договора.

⁷ Образцы договоров доступны по [ссылке](#).

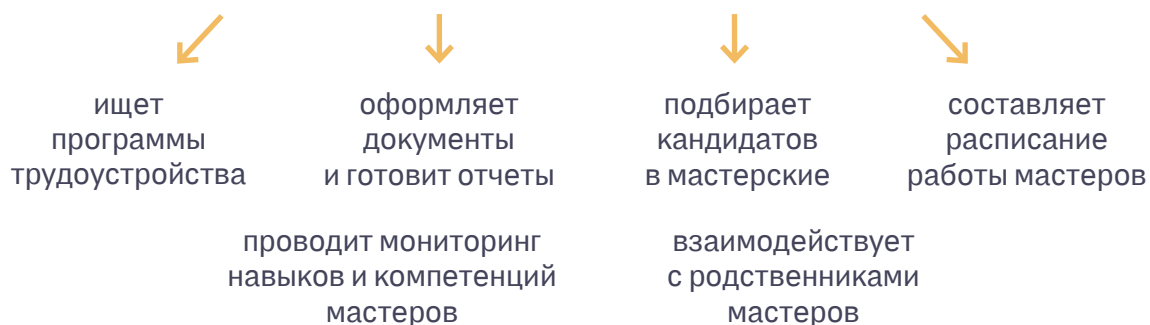
⁸ Информацию об основаниях для включения в реестр СО НКО можно найти в соответствующем разделе на сайте Минэкономразвития РФ. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d04/sonko/reestr_sonko_/>. См. также Постановление Правительства РФ от 30 июля 2021 г. № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций». Режим доступа: <<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102766796&backlink=1&nd=602355701>>.

4. Структура организации

МАСТЕРСКИЕ



СОЦИАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ



АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМАНДА



Мастерские

В настоящее время действует 7 мастерских: керамическая, швейная, кулинарная, столярная, цветочная, графическая и арт-студия. Они работают по будням с 11 до 17 часов, с обеденным перерывом с 13.30 до 15 часов. Кроме того, в нерабочее время — по вечерам и в выходные — в них проходят волонтерские мероприятия и мастер-классы. В работе заняты ведущие мастерских, мастера, волонтеры, а также руководитель. Руководитель ведет учет рабочего времени, координирует закупку оборудования и материалов для мастерских, обсуждает текущие вопросы на регулярных встречах.

Встреча руководителя и социального работника с каждой мастерской проходит в последнюю неделю месяца. На этих встречах обсуждаются текущие вопросы, связанные с рабочим процессом, заказами, взаимодействием с мастерами. Помимо участия в регулярных встречах конца месяца, социальный работник взаимодействует с мастерскими при введении новых мастеров. Также могут быть организованы встречи и консультации по запросам ведущих, если возникают сложности в работе с мастерами. Ведущие постоянно взаимодействуют с сотрудниками административной команды, занимающимися продажами. Регулярная коммуникация происходит лично (в случае с розничными продажами) или в специальных рабочих чатах мастерских (в случае с корпоративными продажами). На данный момент есть договоренность о том, что ведущие в течение трех дней отвечают в чате, возьмутся ли они за заказ. При необходимости специалисты по продажам могут участвовать во встречах конца месяца или организовывать отдельные встречи с мастерскими.

Социальный отдел

В социальный отдел входят два сотрудника: социальный работник и специалист по трудоустройству. До осени 2021 года эти функции выполнял один человек. С увеличением количества мастеров обязанности были разделены между двумя сотрудниками. Социальный работник занимается составлением расписания, мониторингом компетенций мастеров, взаимодействием с мастерами и их родственниками, консультирует ведущих по вопросам работы с мастерами. Специалист по трудоустройству занимается вопросами приема людей с особенностями на работу, переговорами с Комитетом по труду и социальной защите и районными агентствами занятости, переговорами с партнерами, обеспечивающими квотируемые рабочие места, подготовкой отчетов. Оба сотрудника участвуют в собеседованиях с кандидатами на вакансии мастеров.

Административная команда

«Простые вещи» возникли как маленькая организация «лидерского» типа — т. е. такая, в которой полномочия сосредоточены в руках основателя и которая в общественном сознании ассоциируется с ним. С ростом и усложнением проекта, происходило движение в сторону командной модели. Часть ответственности и полномочий были распределены между новыми сотрудниками социального отдела и административной команды. Постепенно стали более четко выделяться различные типы задач. На данный момент это:

- продажи;
- фандрайзинг (сюда входит написание заявок на гранты, массовые частные пожертвования, крупные частные доноры, работа с бизнесом);
- пиар;
- работа с волонтерами;
- организация мероприятий.

При этом не вполне точно было бы говорить о четком разграничении всех функциональных задач между членами административной команды. Существуют определенные зоны ответственности, закрепленные за конкретными сотрудниками. Но вместе с тем, сотрудники могут выполнять задачи, формально относящиеся к разным сферам, например, заниматься продажами, фандрайзингом, участвовать в организации мероприятий и коллабораций. Это обусловлено их личным опытом, навыками, имеющимися ресурсами времени, социальными связями.

Регулярные встречи административной команды происходят по понедельникам. В конце года ее члены собираются и в течение двух дней утверждают план работы на следующий год. Также по конкретным поводам происходят собрания рабочих групп. Такими поводами могут быть подготовка пиар-акций, коллабораций, пересмотр цен на продукцию, обсуждение новых коллекций для корпоративного каталога. В этих встречах принимает участие и руководитель мастерских. Кроме того, периодически проходят неформальные встречи, на которых сотрудники административной команды обсуждают коммуникационные стратегии НКО и бизнес-организаций.

5. Общие принципы и правила работы

В любой ситуации каждый участник команды «Простых вещей» исходит из следующего:

- мы – одна команда
- каждый, кто работает в проекте, хочет в нём быть
- каждый работает настолько хорошо, насколько может
- мы поддерживаем друг друга, а не учим
- в своих действиях мы исходим из лучших намерений

Роли и задачи

В «Простых вещах» есть три категории ролей: мастера, ведущие мастерских, сотрудники социального отдела и административной команды. Каждой категории соответствуют свои задачи.

Мастерами, как было сказано выше, мы называем сотрудников с ментальными особенностями. Они принимают участие в рабочем процессе, соблюдают правила мастерских.

Ведущие мастерских обучают мастеров и волонтеров, сопровождают мастеров в процессе работы и отдыха в мастерских, помогают и поддерживают их в процессе производства и организации рабочего дня, мотивируют к работе, ищут способы взаимодействия мастеров с другими участниками производственного процесса, учитывая особенности каждого мастера.

Сотрудники социального отдела и административной команды занимаются обеспечением квотируемых рабочих мест, приемом мастеров на работу, взаимодействием с родственниками, сопровождением мастерских (мониторингом навыков и компетенций мастеров), учетом их рабочего времени, консультированием ведущих в сложных ситуациях, продажами (поиском клиентов, коммуникацией с ними, логистическими вопросами), фандрайзингом (написанием заявок на гранты, работой с частными и корпоративными донорами, краудфандингом), пиаром (освещением деятельности «Простых вещей» в социальных сетях и СМИ, информированием общества о проблемах людей с инвалидностью, организация акций), работой с волонтерами (обработка анкет, проведение волонтерских встреч и мероприятий, координация).

Правила

В «Простых вещах» существует три категории правил:

1. общекомандные правила (в том числе «красные» правила), которые касаются всех сотрудников «Простых вещей»
2. общие правила работы ведущих мастерских
3. правила работы каждой отдельной мастерской

1. Общекомандные правила

- сотрудники ведут себя неагрессивно во внешней и внутренней коммуникации: по отношению друг к другу, мастерам, волонтерам
- сотрудники не критикуют друг друга в присутствии мастеров
- все этические, педагогические, поведенческие вопросы обсуждаются без мастеров
- помощь коллегам оказывается по запросу с их стороны
- при возникновении конфликтных ситуаций участники обсуждают их напрямую друг с другом, не вынося обсуждение в общее пространство; исключение составляют ситуации, когда были нарушены «красные» правила
- обсуждение конфликтных ситуаций происходит по специальным правилам
- общие встречи команды «Простых вещей» проходят раз в полтора месяца

«Красные» правила

Категорически запрещается:

- находиться на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- использовать физическое насилие;
- вербальную агрессию (крик, мат).

«Красные» правила направлены на обеспечение безопасности сотрудников проекта. Их нарушение ставит под вопрос возможность дальнейшей работы нарушителя в «Простых вещах». О нарушении «красных» правил необходимо незамедлительно сообщать директору АНО «Да».

Правила обсуждения конфликтных ситуаций

В случае возникновения конфликтной ситуации, она обязательно обсуждается участниками. Для этого выделяется специальное время и место. Участники дают друг другу возможность осознать произошедшее. Обсуждение ситуации происходит не сразу в момент возникновения, а в конце рабочего дня, отдельно от общих процессов. Разговор по поводу конфликтной ситуации происходит между участниками один на один. Он строится с опорой на следующие правила.

1. Каждый участник сообщает, как видит ситуацию и уточняет, правильно ли он понял другого («Я вижу ситуацию так: ... Правильно ли я понял тебя в этот момент?»).
2. Каждый участник сообщает о том, что в произошедшей ситуации важно для него, но не говорит о том, что другой должен был сделать, или о том, что другой поступил неправильно.
3. Если конфликт разрешен, происходит завершение обсуждения. Если конфликт не разрешился и есть необходимость продолжить обсуждение, участники договариваются о том, кто и когда будет участвовать в новой встрече (например, нужно ли делать это в составе всех сотрудников конкретной мастерской; нужно ли участие кого-то из руководителей организации; нужно ли обсуждение на общекомандном собрании).

Правила гигиены и уборки

- при входе в помещение сотрудники раздеваются в гардеробе, переобувают сменную обувь, моют руки
- все сотрудники моют руки перед едой
- сотрудники бережно относятся к ресурсам (экономят воду, моющие средства, материалы в мастерских)
- тот, кто что-либо пролил или рассыпал, убирает за собой

Правила поведения в столовой

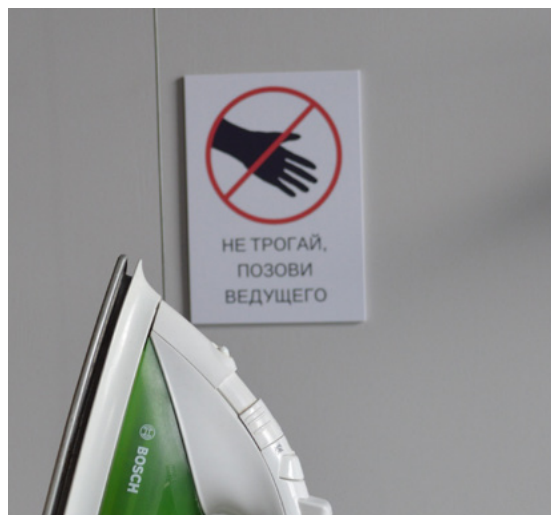
- доступ в пространство кухни возможен только с разрешения ведущего кулинарной мастерской
- продукты из холодильника можно брать только с разрешения ведущего кулинарной мастерской
- при раздаче еды перед обедом сотрудники соблюдают очередность
- каждый сотрудник берет только одну порцию; добавки можно попросить только после того, как каждый получил свою порцию
- еда из общей тарелки накладывается только общей ложкой
- еда, к которой человек успел прикоснуться (потрогать, надкусить) не возвращается в общую тарелку
- после обеда каждый убирает за собой посуду: счищает остатки пищи в мусорное ведро, моет кружку и тарелку от десерта в общей раковине при помощи губки с использованием моющего средства, выбрасывает чайные пакетики в мусорное ведро
- после обеда дежурные помогают с уборкой столовой: загружают посуду в посудомоечную машину, протирают столы, подметают пол

2. Общие правила работы ведущих мастерских

- ведущий, который во время работы начал взаимодействие с мастером, завершает его, без вмешательства других сотрудников
- изменения в расписании и внеплановый перевод мастеров между мастерскими осуществляется только по согласованию с социальным работником
- сотрудники сообщают об отсутствии на рабочем месте заранее: мастера минимум за один день, ведущие мастерских минимум за неделю
- сотрудники помнят о границах других людей: не кричат, не прикасаются друг к другу без разрешения
- конфликты между мастерами в мастерской разрешает ведущий, который находится в этот момент рядом
- технические вопросы, касающиеся производства, решаются ведущими сразу же на месте, в диалоге друг с другом без участия посторонних
- в конце месяца происходят встречи ведущих каждой мастерской с руководителем мастерских и социальным работником, а также по необходимости с другими сотрудниками административной команды (специалистами по продажам, фанрайзерами)

3. Правила работы в каждой отдельной мастерской

Правила, входящие в эту категорию, адресованы мастерам. Есть набор правил, касающихся всех мастерских («Не кричим, разговариваем тихо», «Не трогаем другого, зовем по имени») и есть правила, связанные с особенностями каждой конкретной мастерской (см. разделы 1.1–1.7). Например, в столярной мастерской работать на определенных станках можно только с разрешения ведущего и запрещено облакачиваться на станки, в швейной мастерской пользоваться утюгом и швейными машинками можно только с в присутствии ведущего, в кулинарной мастерской есть правила, касающиеся приготовления пищи – мыть фрукты и овощи, пользоваться прихватками при работе с горячей посудой.



Общие правила

Специфические правила

Правила размещены в рабочем пространстве: распечатаны и прикреплены в соответствующих мастерских или местах общего пространства. Они сформулированы максимально кратко и четко и визуализированы, чтобы облегчить понимание. Если правило запрещающее, негативная формулировка по возможности дополнена позитивной: помимо запрещенного действия или поведения, предлагается также разрешенный или желательный вариант.

Примеры визуализации правил доступен по [ссылке](#).

1

МАСТЕРСКИЕ

1.1 Керамическая мастерская



Сотрудники

Мастера керамической мастерской работают от половины дня до трех дней в неделю. Количество ведущих мастерской в день варьирует от одного до трех, в зависимости от количества мастеров. Соотношение ведущих и мастеров — один к трем. В один момент в мастерской может находиться не более шести мастеров и не более двух волонтеров.

Пространственная организация и оборудование

Керамическая мастерская занимает пространство площадью 120 м². Мастерская делится на шесть рабочих зон: печная, стол для отливки, стол для лепки и заливки, стол для окрашивания изделий, зона приготовления глины и «мокрая точка» — раковина. Зоны отливки, заливки и глазурования отделены друг от друга стеллажами с изделиями, находящимися в разной степени готовности. В самом дальнем конце расположен стеллаж с гипсовыми формами для отливки. Там же стоит экструдер — прибор, предназначенный для преобразования уже использованной глины в керамическую массу, из которой лепят посуду. Следующий стеллаж, отделяющий зону отливки от зоны заливки и лепки, предназначен

для просушки слепленных и отлитых изделий. Далее расположен стол для замывания и лепки, а за ним — стеллаж для замытых изделий, подготовленных для обжига. На этом же стеллаже стоят обожженные изделия, готовые к окрашиванию. На последнем стеллаже, у стены, хранятся сухие краски и ангобы (глина с пигментом, которая наносится на заготовки кисточкой) и помещается утель — изделия, прошедшие первый обжиг.

Печи для обжига находятся в отдельном помещении — печной. В печную разрешено заходить ведущим мастерской и только они обжигают изделий, а также загружают и разгружают печи. Остальные работы — заливка, замывание и зачистка, лепка, окрашивание изделий, раскатывание глины — могут выполнять все участники: ведущие, мастера, волонтеры. Кроме рабочего пространства в мастерской также есть место для хранения личных вещей и место для отдыха.

Оборудование

- рабочие столы для лепки, замывания и глазурования изделий с покрытием из акрилового стекла
- шкаф металлический с полками
- металлические стеллажи
- камерная печь сопротивления ЭКПМ 400/1300 с рабочим объемом 400 л
- печная вытяжка
- муфельная печь объемом 170 л, мощностью 9 кВт, с вертикальной загрузкой, рабочей температурой до 1320С
- печь Kittec CB 80 S с терморегулятором TC 44
- раскатчик глины PW 600, Rohde
- глиномялка Shimo NRA-04S
- обогреватель для металлического шкафа
- весы портативные HT- 5000 (5000г/1г) с блоком питания
- система фильтрации воздуха AFS-1000 B
- инструменты: ножи, шила, петли, кисти для росписи, карточки для выравнивания, пульверизаторы
- шаблоны для изготовления кружек
- гипсовые формы

Правила работы в керамической мастерской

Перед работой

- приходите на работу за 10–15 минут до начала рабочего дня
- переодеваться до начала рабочего времени

Во время работы

- ведущие мастерских организуют рабочий процесс, дают мастерам рабочие задачи и следят за их выполнением

- сотрудники соблюдают технологию изготовления изделий
- сотрудники не вмешиваются в работу коллег и не комментируют их действия
- каждый сотрудник убирает грязь и мусор, оставшиеся после рабочего процесса
- мастер сообщает ведущему о завершении работы
- в течение половины рабочего дня у мастера есть 10 минут на отдых, которые он распределяет по своему усмотрению
- мастер сообщает ведущему о необходимости выйти из мастерской
- использовать телефон можно только в рабочих целях
- если в процессе работы возникают сомнения, мастер обращается к ведущему с уточняющими вопросами
- входить в печную можно только с разрешения ведущего мастерской
- настройку раскаточного станка осуществляют только ведущие мастерской

После работы

- сотрудники заканчивают работу вовремя
- сотрудники убирают рабочее место в конце дня: очищают инструменты от глины и шликера, раскладывают их по местам, протирают стол, по необходимости подметают пол

Организация работы

Керамическая мастерская производит посуду. Ее лепят из глины или отливают из шликера, окрашивают, обжигают. В производстве не используется гончарный круг. Это связано с тем, что для работы на гончарном круге требуется долгое обучение, а сама работа существенно сложнее, по сравнению с лепкой и заливкой. Организация рабочего процесса в конкретный день зависит от имеющихся заказов: корпоративных заказов, заказов для интернет-магазина или запросов от других мастерских (например, изготовить кашпо для цветочной мастерской). Примеры технологий изготовления изделий доступны по [ссылке](#).

Коммерческие заказы фиксируются в двух таблицах. В одной таблице ведется учет заказов для интернет-магазина, в другой — корпоративных заказов. В таблице для корпоративных заказов указывается номер заказа, заказчик, сроки изготовления, наименование изделия, количество единиц, цвет. В ней ведется учет этапов работы над заказом: количество изделий после первого обжига (утель), количество окрашенных изделий, количество готовых изделий, вышедших из печи. Промежуточные результаты важно учитывать, поскольку из-за брака готовых изделий может оказаться меньше, чем было на двух предыдущих этапах. Эти данные позволяют ведущим мастерских ориентироваться в том, какие изделия и в каком количестве нужны в данный момент и, соответственно, какие задания давать мастерам и волонтерам.

Также на организацию процесса влияет количество и состав участников: ведущих, мастеров, волонтеров. С мастерами всегда находится кто-то из ведущих, дающий задание, контролирующий процесс его выполнения, помогающий в случае необходимости. Как правило, группа мастеров за одним столом лепит, замывает и зачищает изделия. Если все мастера заняты одним делом за одним столом (например, замыванием изделий), то один из ведущих остается с ними. Параллельно свободные ведущие могут заняться работой над заказами, которая не требует участия мастеров (например, обжигом).

Если есть срочный заказ, работа распределяется в соответствии с имеющимися у участников навыками, так чтобы сделать процесс максимально эффективным. Если срочных заказов нет, ведущие предоставляют мастерам выбор разных видов деятельности, в зависимости от того, что кому интересно. Также уделяется время обучению мастеров новым навыкам, если соотношение ведущих и мастеров позволяет это делать. Большинство мастеров могут выполнять все операции за исключением обжига, которым занимаются только ведущие мастерских. Однако навыки сформированы в разной степени, поэтому специальное время может быть посвящено работе над ними.

В конце дня сотрудники убирают рабочие места. Также, по необходимости, уборку могут делать в конце первой половины дня, перед обеденным перерывом. Вечером, после завершения работы, ведущие пишут в чате керамической мастерской об итогах дня: сколько было выполнено заказов, какие сложности были в работе с мастерами и т. п. Там же ведущие обсуждают план работы на неделю.

1.2 Швейная мастерская



Сотрудники

В мастерской работают трое ведущих. Также по четвергам и пятницам в работе участвует постоянная волонтерка. В течение дня в мастерской в зависимости от наполнения находятся один или двое ведущих. Если ведущих двое, то они как правило разделяются. Один из них работает с мастерами: дает задания, контролирует работу, по необходимости помогает. Другой ведущий в это время работает над заказами. Соотношение ведущих и мастеров бывает разным. Максимальное количество мастеров на одного ведущего — шесть. При таком соотношении ведущий дает простые задания, не требующие постоянного контроля. Например, все мастера занимаются вышивкой. Возможно также, что один или два мастера могут обрезать нитки на заготовках или отрезать шнурки определенного размера. Если мастеров меньше, то можно давать более сложные задания. Например, при соотношении четыре мастера на одного ведущего все участники могут обрезать нитки или кроить флажки, а при соотношении два мастера на одного ведущего — кроить мешочки.

Пространственная организация и оборудование

Швейная мастерская занимает помещение площадью 90 м². Это пространство поделено на несколько рабочих зон. Есть общий стол и стол для индивидуальной работы. За ними мастера выполняют задания ведущих — делают заготовки или занимаются творчеством. Рядом располагается стол для раскроя и рулоны ткани, лекала, утяжелители. По периметру помещения расположены полки с коробками, в которых хранятся материалы, инструменты, оборудование — ножницы, ножи, нитки, иглы, лекала. Режущие инструменты лежат в отдельных коробках.

Их мастера могут брать только с разрешения ведущих. Для недоделанных в течение дня заготовок выделен специальный стеллаж рядом с общим столом. У стены по периметру расположены автоматические швейные машины и гладильная зона с доской и отпаривателем. Также в мастерской есть зона отдыха, — диван, кресла, стол, — и место для личных вещей.

Оборудование

- раскройный стол 3000x1800x900 (комплект с двумя полками на колесах)
- стойка для рулонов AURORA LS-3
- прямострочная машинка Juki DDL-8100e
- прямострочная машинка Aurora A-8600e
- прямострочная машинка SIRUBA L818F-H1
- оверлок Aurora A-757
- оверлок Aurora A-774
- микрооверлок Aurora A-700DE-3-ES
- бытовая швейная машинка Brother LS-2125
- бытовая швейная машинка Bernette Milan 7
- электроножницы для раскроя YJ-C1 AURORA
- ножницы портновские AURORA AU 909-90
- ножницы AURORA AU 1209-120
- парогенератор Tefal Pro Style IT3460E0
- портновский манекен размер 50
- портновский манекен размер 42
- портновский манекен размер 46
- утюг
- гладильная доска
- пресс для установки кнопок и люверсов

Правила работы в швейной мастерской

Перед работой

- приходить на работу за 10–15 минут до начала рабочего дня
- до начала работы необходимо убедиться, что стол чистый и сухой

Во время работы

- ведущие мастерских организуют рабочий процесс, дают мастерам рабочие задачи и следят за их выполнением
- сотрудники соблюдают технологию изготовления изделий
- сотрудники не вмешиваются в работу коллег и не комментируют их действия

- каждый сотрудник убирает грязь и мусор, оставшиеся после рабочего процесса
- рабочее время предназначено для работы
- мастер сообщает ведущему о завершении работы
- в течение половины рабочего дня у мастера есть 10 минут на отдых, которые он распределяет по своему усмотрению
- мастер сообщает ведущему о необходимости выйти из мастерской
- использовать телефон можно только в рабочих целях
- если в процессе работы возникают сомнения, мастер обращается к ведущему с уточняющими вопросами
- получив задание, мастер вначале пробует сделать его самостоятельно
- при затруднении мастер может попросить ведущего о помощи
- работать с техникой можно только с разрешения мастера и в его присутствии

После работы

- сотрудники заканчивают работу вовремя
- инструменты, материалы и заготовки складываются в специально отведенные места
- сотрудники убирают рабочее место в конце дня: протирают стол, выбрасывают обрезки

Организация работы

День в швейной мастерской начинается с проговаривания правил работы. Затем сотрудники выполняют специальные упражнения для пальцев. Работа в швейной мастерской требует навыков мелкой моторики, с которыми у наших мастеров есть сложности. Упражнения направлены на тренировку этих навыков. Далее ведущие рассказывают о планах на день и сотрудники приступают к работе.

В швейной мастерской можно выделить два типа задач: выполнение производственных работ и творчество. Производственный план на неделю обсуждается ведущими по понедельникам, в конце дня. Производственные задачи в конкретный день зависят от объемов и сроков изготовления заказов. Работа распределяется в соответствии с навыками мастеров. Как правило, все задания выполняются с сопровождением ведущего. Есть мастера, которым ведущий может дать задание, продемонстрировать образец выполнения и проконтролировать результат. В других случаях сопровождение и контроль ведущего требуются на протяжении всего рабочего процесса. Большинство мастеров заняты преимущественно ручным трудом: складывают ткань, отрезают торчащие нитки на изделиях, нарезают бирки, делают заготовки шнурков, киперной ленты по образцу, распутывают

нитки и сматывают их в катушки, вставляют шнуры в кулису, завязывают узелки, чертят и кроют по лекалам, проглаживают ткани и готовые изделия. Некоторые могут работать на бытовых швейных машинках. На автоматических швейных машинках шьют только ведущие. На данный момент никто из мастеров не участвует в полном цикле изготовления изделия.

Для творческих заданий есть специально отведенное время — первая половина понедельника и, если нет срочных заказов, первая половина четверга. Это время посвящено экспериментам с материалами, которые предлагает ведущий, например, с набойкой на ткани, орнаментами. Также некоторые мастера занимаются свободным творчеством (например, вышивкой) в течение дня. Это связано с их индивидуальными потребностями. Есть мастера, для кого однообразная работа в какие-то моменты становится утомительной. Для них творческая работа может быть стимулом (поощрением за выполнение производственных задач), возможностью проявить самостоятельность или отдохнуть, переключившись на другую деятельность. Принимая решение о том, какое задание дать, ведущие ориентируются на актуальное состояние конкретного человека. Все творческие работы хранятся в мастерской. Хотя творчество не подчинено производственным задачам (мастера вышивают то, что хотят, а не выполняют конкретный заказ), получившиеся работы иногда попадают в производство. Например, вышивки пришивают к тиражной продукции или могут быть использованы при разработке новых коллекций.

День завершается уборкой. Каждый сотрудник убирает свое рабочее место, а дежурные, которых назначают ведущие, подметают пол. Кроме ежедневной уборки раз в неделю, по средам дежурные моют пол.

1.3 Кулинарная мастерская



Сотрудники

В кулинарной мастерской есть ведущий и руководитель. Ведущий отвечает за организацию рабочего дня: приготовление еды, уборку, изготовление заказов. Руководитель занимается выстраиванием процессов в мастерской, занимается мониторингом навыков мастеров, отвечает за внешние коммуникации (прием корпоративных заказов, участие в мероприятиях: маркетах, фестивалях).

Мастера работают от половины дня до двух с половиной дней. Количество дней и продолжительность смен зависят от занятости в других мастерских, интересов и потребностей мастеров. Например, есть те, для кого оптимальным вариантом является работа в первой половине дня. На данный момент оптимальное количество сотрудников — четверо в день (считая и мастеров, и волонтеров). При необходимости мастерская может принимать до шести человек одновременно.

Пространственная организация и оборудование

Кулинарная мастерская расположена в помещении кухни-столовой площадью 95 м². Как правило сотрудники работают в пространстве за стойкой. Стойка отделяет кухонную зону от пространства столовой. Доступ в кухонную зону для тех, кто не работает в этот день в мастерской, возможен только с разрешения ведущего.

За длинной ее частью происходит подготовка ингредиентов для обеда — салатов, супов, второго, десертов. Перпендикулярно расположена короткая часть. Она предназначена для грязной посуды, которую сотрудники оставляют после обеда. У стены расположены электрическая плита и духовка, где готовятся горячие блюда. Дальше, в глубине, находятся кран, две раковины и две сушилки для посуды,

холодильник и две посудомоечные машины. К мастерской примыкает кладовая, где хранятся продукты и оборудование.

Оборудование

- обеденные столы
- стулья
- контейнеры для раздельного сбора мусора
- кухонная утварь, посуда
- посудная сушилка
- термopot Gemlux GL-WB-10DIS
- капельная кофеварка Bosch TKA3A011
- встраиваемая посудомоечная машина IKEA LAGAN 60 см
- посудомоечная машина Bosh SPS25CW01R 45 см
- индукционная плитка ENDEVER Skyline IP-44
- встраиваемый духовой шкаф HBN211W0J
- рисоварка INDOKOR IR-1954
- холодильник Bosch KGV36XW22R
- холодильный шкаф-витрина
- морозильная камера Hisense FC184D4BW1
- микроволновка Samsung M1711NR
- планетарный миксер Миксер Hurakan HKN-KS7
- соковыжималка Philips HR1861
- миксер Moulinex Q90224
- блендер Brown HB701AI
- пресс-гриль ERGO HEG-813
- миксер погружной FAMA FM250VV200
- кулер
- вытяжка
- кулинарные весы

Правила работы в кулинарной мастерской

- перед началом работы сотрудники подстригают ногти, убирают волосы, закатывают рукава, моют руки
- сотрудники соблюдают технологию изготовления изделий
- сотрудники не вмешиваются в работу коллег и не комментируют их действия
- каждый сотрудник моет посуду и инструменты и убирает грязь и мусор, оставшиеся после завершения рабочей задачи
- мастер сообщает ведущему о завершении работы
- в течение половины рабочего дня у мастера есть 10 минут на отдых, кото-

рые он распределяет по своему усмотрению

- мастер сообщает ведущему о необходимости выйти из мастерской
- использовать телефон можно только в рабочих целях
- если в процессе работы возникают сомнения, мастер обращается к ведущему с уточняющими вопросами
- ведущий организует рабочий процесс, дает рабочие задачи и следит за их выполнением
- работать с техникой можно только с разрешения ведущего
- перед тем, как мыть электроприборы, необходимо убедиться, что они выключены из розетки
- перед тем, как трогать посуду, необходимо убедиться, что она остыла
- запрещается класть электроприборы в раковину
- запрещается трогать плиты руками
- запрещается мокрыми руками включать электроприборы в розетку
- при работе с горячей посудой необходимо использовать варежки/прихватки
- необходимо правильно держать нож
- при порезах, ожогах, травмах мастер сразу сообщает об этом ведущему
- необходимо мыть овощи и фрукты перед приготовлением
- запрещается облизывать столовые приборы во время готовки

Уборка

- сотрудники моют посуду и инструменты сразу после завершения рабочего процесса
- сотрудники убирают рабочее место – моют посуду и инструменты, выбрасывают отходы, протирают стол – сразу после завершения работы
- после окончания работы все инструменты необходимо разложить по местам
- сотрудники сортируют мусор и моют вторсырье
- при уборке сотрудники экономят воду

Организация работы

Рабочий день в кулинарной мастерской делится на две половины. Первая половина целиком посвящена приготовлению обеда. Вторая половина отводится для изготовления продукции или уборки.

В процессе приготовления обеда ведущий раздает задания мастерам и волонтерам (мытьё и нарезка продуктов, помешивание, мытьё посуды, оставшейся после приготовления) и контролирует выполнение. Температурный режим ведущий регулирует сам. При наличии времени, кроме основных блюд сотрудники готовят десерт. Раздачу порций осуществляют ведущий, волонтеры и, с недавнего времени, некоторые мастера.

Часть послеобеденного времени отводится на уборку — мытье посуды, уборку рабочих мест на кухне, обеденного пространства. Раз в неделю происходит генеральная уборка. День генеральной уборки «плавающий». Это связано с тем, что в разные дни недели работают разные сотрудники. Поэтому ведущий назначает генеральную уборку в разные дни недели, чтобы в ней поучаствовал каждый.

После уборки ведущий, мастера и волонтеры занимаются выполнением заказов для интернет-магазина и корпоративных партнеров: изготавливают конфеты и фруктово-ягодные концентраты, которые используются при приготовлении напитков, варят и разливают по банкам апельсиновый и клюквенный джемы и соленую карамель. Также сотрудники кулинарной мастерской могут упаковывать готовые заказы. Задачи на конкретный день ставятся в зависимости от наличия и срочности заказов. Во внерабочее время в подготовке больших заказов также могут участвовать волонтеры, работу которых организует ведущий мастерской.

1.4 Графическая мастерская



Сотрудники

Графическая мастерская функционирует три дня в неделю — с понедельника по среду. Сотрудниками мастерской являются 3 ведущих. Один ведущий может одновременно работать с шестью мастерами. Кроме ведущих в работе мастерской также участвует дизайнер: принимает заказы, поступающие от партнеров, передает их в графическую мастерскую, вместе с ведущими разрабатывает дизайнерские решения. Также дизайнер периодически приходит в мастерскую поработать с мастерами — это позволяет видеть возможности и сильные стороны мастеров и учитывать их при постановке задач.

Пространственная организация и оборудование

- столы для работы
- полки с работами мастеров, место для отдыха
- материалы и инструменты: карандаши, маркеры, краски, кисти, палитры, бумага
- планшеты
- деревянные напольные мольберты
- брошюровщик для изготовления блокнотов
- ноутбук ASUS VivoBook A571GT-HN989T, 15.6", IPS, Intel Core i5 9300H 2,4 ГГц, 16 Гб, 512 Гб SSD, NVIDIA GeForce GTX 1650 - 4096 Мб, Windows 10
- резак для бумаги
- принтер HP Deskjet
- сканер EPSON WorkForce DS-50000

Правила работы

Правила работы в графической мастерской и арт-студии

- ведущие мастерских организуют рабочий процесс, дают мастерам рабочие задачи и следят за их выполнением
- мастера не вмешиваются в работу коллег и не комментируют их действия
- работа с оборудованием осуществляется под руководством ведущего мастерской
- мастер сообщает ведущему о завершении работы
- в течение половины рабочего дня у мастера есть 10 минут на отдых, которые он распределяет по своему усмотрению
- мастер сообщает ведущему о необходимости выйти из мастерской
- использовать телефон можно только в рабочих целях
- если в процессе работы возникают сомнения, мастер обращается к ведущему с уточняющими вопросами
- по окончании работы сотрудники убирают свои рабочие места: моют кисти, стол, убирают работы и принадлежности на места

Организация работы

Графическая мастерская выпускает рисунки для печатной тиражной продукции: открыток, постеров, блокнотов, стикеров, сумок, одежды, кружек и термосов. Вместе с тем, графическая мастерская выделяется среди других мастерских большим уклоном в творчество. Кроме производства продукции, ставится еще одна цель: расширение выразительных возможностей мастеров. Это способствует инклюзии. В творческом процессе ведущий видит сильные стороны мастеров, помогает мастерам самим замечать их и, тем самым, лучше узнавать себя. Также творчество и выставки дают мастерам возможность включаться в социальную жизнь, встречаться с другими людьми, становиться видимым, ощущать собственную ценность.

День начинается с приветствия и общения: сотрудники рассказывают, как у них дела, обмениваются новостями. Затем ведущий сообщает о планах на день: какие работы предстоит выполнять, для чего они предназначены: печати на кружках, футболках, изготовления наклеек и т. д. (от этого зависит размер, детализация). В течение дня мастера работают над заданиями. В конце дня происходит уборка: сотрудники приводят в порядок рабочее место, убирают материалы, складывают на полки рисунки.

В графической мастерской есть два типа задач: работа над заказами и творческая работа. В свою очередь заказы делятся на две разновидности: внутренние или внешние. К внутренним заказам относится продукция «Простых вещей» и кафе «Огурцы»: календари, постеры, стикерпаки, принты для одежды, посуды, сумок, вкладыши для коробок с конфетами, рисунки на упаковках с кофе. Внешние заказы приходят от партнеров. Для них по техническим заданиям

разрабатывается дизайн для корпоративных подарков или коммерческой продукции: рисунки для печати на одежде, посуде, полиграфии, эскизы для игрушек и т. п. Такая необходимость чаще всего возникает в конце года, в период перед рождественскими и новогодними праздниками.

Техническое задание ведущим передает дизайнер. В него может входить тема, персонажи, определенные объекты, стиль. Ведущие объясняют задание мастерам. При этом важно обратить внимание на то, чтобы задание не было понято буквально. Поскольку для дизайна важны образы, необходимо, чтобы рисунки скорее передавали ассоциации, чем непосредственно изображали заданную тему. Например, в качестве образов, иллюстрирующих тему «Осень», скорее подойдут рисунки тыквы, пледа, чашки кофе, чем изображение деревьев, дождя, опадающих листьев. Эти ассоциации придумывают мастера. Если у них возникают затруднения, на помощь приходят ведущие и дизайнер.

Как правило, работы для заказов мастера рисуют маркерами на белой бумаге. В процессе ведущие контролируют работу, по необходимости вносят предложения и дополнения. Затем дизайнер отбирает рисунки, переводит их в векторный формат, изготавливает макет и отправляет три варианта специалистам по продажам. Специалисты по продажам согласуют получившиеся изображения с заказчиками. При необходимости по просьбе заказчиков дизайнер вносит в рисунки незначительные исправления и дополнения. Итоговый результат дизайнер отправляет в чат графической мастерской.

Цикл подготовки макета составляет две-три недели. Это время дается на то, чтобы набрать некоторое количество материала, из которого можно будет отобрать варианты. Если заказ срочный, то он может быть изготовлен в ускоренном режиме за три дня.

В работе с мастерами ведущие опираются на имеющиеся у них навыки, их особенности и потребности. Например, есть сотрудники, которым бывает трудно сразу взяться за заказ, не доделав собственную работу, которую они начали раньше. В этом случае важна гибкость, поскольку если настаивать на выполнении заказа, качество рисунка не выиграет. В таких случаях ведущий дает мастеру какое-то время на завершение собственной творческой работы, а затем переходит к выполнению заказа. Ритм работы, работоспособность мастеров, потребность в контакте с ведущим различаются. Есть те, кто может самостоятельно рисовать несколько часов подряд, но есть и те, кто быстро устает или кому требуется постоянное взаимодействие с ведущим. Что касается навыков, одни мастера способны придумывать образы, другие не делают этого, но при этом копируют образцы в своем оригинальном стиле. Не все могут передать абстракцию. Есть те, кто лучше компоует, кто выразительно рисует животных, передает характер линией. Ведущие стремятся учитывать эти особенности и подходить к каждому мастеру индивидуально.

Другое направление работы — творческое. Творчеством занимаются в свободное от работы над заказами время. Когда такое время появляется, ведущие придумывают и предлагают мастерам новую тему или новую технику работы.

В это время у мастеров есть возможность отработать или освоить навыки, применить их для решения новых задач. Также задания ведущих направлены на расширение художественных возможностей мастеров. В качестве примера можно привести задание на способность использовать оттенки какого-либо цвета, смешивать цвета, не ограничиваясь тем, который есть в тюбике или банке. Ведущий выбирает цвет и участники ищут разные предметы, где есть этот цвет, добиваются, чтобы цвет краски на бумаге был похож на цвет этого предмета. Также ведущий может поставить натюрморт, в котором представлены предметы с разными оттенками одного и того же цвета. Это может быть ассоциативное задание: мастера закрашивают листы определенным оттенком выбранного цвета, а потом предлагают ассоциации — что может быть окрашено в такой цвет. Эти задания имеют целью и психологические изменения: снижение тревожности из-за возможной неудачи, проявление самостоятельности в действиях.

1.5 Арт-студия



Арт-студия возникла на базе графической мастерской. Это произошло после того, как ведущие обратили внимание на то, что условия графической мастерской не соответствуют творческому потенциалу мастеров: у них нет возможности реализовать свои творческие идеи, они ограничены предлагаемыми темами, материалами, целями и задачами мастерской, в то время как потребность в творческой реализации у них достаточно высока. Поэтому ведущие выделили два дня в неделю — четверг и пятницу — для арт-студии.

В арт-студии, в отличие от других мастерских, нет производственных задач. Ее мастера не заняты выполнением заказов для тиражной продукции. Прежде всего, ее деятельность направлена на развитие творческого потенциала мастеров. Вместе с тем, если считать занятие искусством профессией, можно сказать, что в арт-студии также преследуется цель формирования профессиональной позиции художника. Примерами является участие художников арт-студии в выставке «Поймать большую рыбу» в Государственном Русском музее и создание двух книг художника. Ведущие выполняют в этом процессе роль менторов (выявляют художественный потенциал у мастеров, организуют творческий процесс, занимаются образованием мастеров) и кураторов (создают каналы коммуникации художников с аудиторией).

Цели арт-студии соотносятся с концепциями инклюзии и нормализации. Формируя профессиональную позицию у непрофессиональных художников и вводя их в мир искусства, ведущие арт-студии преследуют более общую цель: стереть границу между самобытным/«особым»/«наивным» искусством (art-brut, outsider art) и искусством современных нормотипичных художников.

Сотрудники

Сотрудниками арт-студии являются двое ведущих графической мастерской. Как правило, в нее попадают мастера, поработавшие в графической мастерской. Основанием для приглашения в арт-студию является наличие индивидуального, узнаваемого стиля, выразительного художественного языка. Затруднительно выделить и описать четкие признаки индивидуального стиля или, наоборот, вторичности. В оценках ведущие основываются на собственном опыте, приобретенном при получении профессионального образования и художественных практик.

Правила работы в арт-студии

Правила работы в арт-студии — те же, что и для графической мастерской.

Организация работы

Как уже говорилось выше, в арт-студии, в отличие от других мастерских, нет производственных задач. Ее планы и организация работы зависят от выставок и мероприятий, которые выбирают или организуют ведущие. Это могут быть мероприятия в кластере «Нормальное место», выставки во внешних пространствах (выставочных залах, галереях), участие в аукционах.

Повседневная работа арт-студии строится на основании ее специфических целей. Мастера заняты творчеством. Ведущие организуют и направляют творческий процесс, занимаются образованием и обеспечивают коммуникацию с внешним миром — ищут мероприятий и помогают готовить выставки.

В рамках первой составляющей работа ведущих основывается на балансе между адаптивностью, директивностью, ограничениями (работа в группе; имеющиеся художественные навыки; возможность услышать/выполнить указания ведущих) с одной стороны, и аутентичностью, недирективностью, индивидуальностью («какой я, как я чувствую, что я хочу именно сейчас, что для меня интересно и важно»), с другой. В директивном подходе ведущий направляет мастера, дает ему конкретные инструкции, ограничивает область возможных действий, демонстрирует образец. Если у мастера возникает проблема, ведущий решает ее вместе с ним. Это дает участникам процесса ясность, предсказуемость, возможность опереться на примеры и ограничения и получить гарантированный результат. Директивность предполагает, что мастер выполняет указания ведущего. Недирективный подход, напротив, предполагает возможность прислушаться к себе. Ведущий в этом подходе не дает прямых инструкций. Его участие заключается в безусловном принятии того, что делает мастер, сопереживающем понимании, поддержании коммуникации. Мастерам такой подход дает возможность для самостоятельности, проявления личности, совершения персональных художественных высказываний. В работе арт-студии важен баланс между двумя подходами: необходимо не только предоставление свободы творческого самовыражения, но и определенных границ, структуры (в виде временных рамок, инструкций и подсказок, заданных тем), помощи в создании своих проектов, на которую участники могли бы опираться.

Что касается образовательной составляющей, помимо работы над расширением художественных навыков, к ней относится посещение выставок, мероприятий, экскурсии по творческим мастерским. В рамках последнего направления — организации взаимодействия с внешним миром, выход в художественное пространство — ведущие занимаются подачей заявок для участия в художественных выставках, арт-фестивалях, мастер-классах, подготовкой и проведением аукционов, организацией выставок художников арт-студии на площадках города. В перспективе ведущие рассматривают продвижение NFT-направления.

1.6 Столярная мастерская



Сотрудники

В столярной мастерской работают четверо ведущих. В течение дня в пространстве находится от пяти до семи мастеров и трое или четверо ведущих. Один ведущий может одновременно работать с двумя-четырьмя мастерами в зависимости от сложности выполняемой работы. Состав сотрудников и график работы в столярной мастерской на фоне других мастерских отличается постоянством: ее мастера работают от двух до пяти полных дней. Отчасти такая стабильность связана с условиями работы: шумным производством и повышенными требованиями к технике безопасности. Эти обстоятельства ужесточают и критерии отбора в мастеров: здесь требуется предсказуемость поведения, повышенная концентрация внимания, координация движений.

В какой-то момент мастерская практически полностью решила отказаться от волонтерской помощи. В ней работала только волонтерка, которая на регулярной основе сопровождала одного из мастеров. Отказ от волонтерской помощи был связан с тем, что не удавалось обеспечить постоянства и стабильности посещения, что для столярной мастерской было важно. На включение нового человека в мастерскую, обучение или переобучение тех, кто ходит не постоянно, требовались дополнительные ресурсы времени и внимания ведущих. Сейчас, после того, как концепция работы с волонтерами изменилась (см. раздел 3.4), столярная мастерская находится в процессе поиска форм сотрудничества.

Пространственная организация и оборудование

Столярная мастерская занимает помещение площадью 100 м². Помимо рабочих мест в этом пространстве есть место для переодевания, туалет, кухня.

Над кухней расположен второй этаж. Это место предназначено для обеда и отдыха во время перерыва.

В рабочем пространстве расположены станки и столы для работы. По периметру вдоль стен находятся инструменты и оборудование. Они располагаются на определенных местах, в ящиках и коробках, имеющих соответствующие подписи. В мастерской нет четко зафиксированных зон для определенного типа работ, например, зоны шлифовки, зоны покрывания изделий маслом и т. д. Организация рабочих мест зависит от конкретных задач: размеров изделий, их количества, количества сотрудников.

Оборудование

- торцовочная пила Bosch PCM 7S
- торцовочная пила Metabo Allee 1
- сверлильный станок Jet JDP 10-L1
- сверлильный станок Bosch PBD40
- распиловочный стол Jet JPS10 TSL
- фуговальный станок Jet JJ 8L
- рейсмус Jet JWP-12
- рейсмус Metabo PH330
- ленточная пила Jet JWBS 15M
- ленточная пила Jet JBS 12M
- токарный станок JWL 1433L
- роторный шлифовальный станок Jet JDS-12X
- ленточный шлифовальный станок Jet JDBS-5M
- ленточный шлифовальный станок Jet JSG-233H
- шпиндельно-осциллярный станок Jet JBOS-5
- стружкоотсос Jet DC 1200M
- стружкоотсос Jet DC 2300M
- заточной станок Jet JSSG-10
- калибровочный станок Jet JWPS 1020
- лобзикový станок Jet JWWS-22B-M
- фрезеровочный станок Makita M3601
- пылесос Bosch GAS 25L SFC
- пылесос Dexter VOD 1530 SWC
- компрессор Wester W 050-220 OLC
- компрессор Аэрус 210/24
- шлифмашинки (вибрационные, угловые, эксцентрикóвые)
- газовая горелка
- шуруповерты
- струбцины (большие и малые)

- степлер
- нейлер
- обдувочный пистолет
- кисти для масла, красок, лаков
- стамески, отвертки, плоскогубцы, рулетки, крепеж
- пресс для термоклейма — логотипа
- бруски, шлифовальный и ручной абразив
- кондукторы (для производства тиражной продукции)

Правила работы в столярной мастерской

Общение

- говорить спокойно, не переходя на крик
- звать друг друга по имени
- не прикасаться к другим без их согласия
- не критиковать друг друга, поддерживать коллег
- в разговоре ожидать своей очереди, не перебивая друг друга
- общаться уважительно, без оскорблений и нецензурных выражений
- помнить о границах и личном пространстве другого
- конфликты в общении разрешает ведущий; в случае конфликта мастера обращаются к тому из ведущих, кто находится рядом

Рабочий процесс

- все сотрудники мастерской приходят на работу за 10–15 минут до начала рабочего дня
- сотрудники переодеваются до начала рабочего времени
- сотрудник сообщает о своём отсутствии заранее; изменения в расписании возможны только по согласованию с социальным работником
- приступать к работе можно только в рабочей одежде: шнурки завязаны, рукава закатаны, фартук завязан, халат застёгнут
- ведущие мастерской организуют рабочий процесс: дают рабочие задачи и следят за их выполнением
- мастер прекращает работу по просьбе ведущего
- в течение половины рабочего дня у мастера есть 10 минут на отдых, которые он распределяет по своему усмотрению
- телефон в рабочее время используется только в рабочих целях
- при прослушивании музыки одно ухо остается свободным от наушников
- мастер сообщает ведущему о завершении работы

- за новым заданием мастер обращается к ведущему
- в конце дня сотрудники производят уборку: складывают инструменты на места, убирают опилки, обрезки

Правила безопасности

- не отвлекать того, кто работает за станком
- не облакачиваться на станок
- использовать инструмент по назначению

«Красные» правила столярной мастерской (при их нарушении сотрудник отстраняется от работы до следующего рабочего дня)

- запрещены проявления агрессии – крик, драки
- запрещается находиться на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения
- запрещается работать на распиловочном станке, фуганке, торцовке, газовая горелка без разрешения ведущего
- запрещается направлять инструменты на других людей

Правила кухни

- перед приготовлением или разогреванием обеда необходимо сдуть стружки и пыль с одежды и вымыть руки
- посуда споласкивается перед использованием
- плита протирается перед использованием
- столешница протирается перед использованием
- после еды каждый сотрудник убирает за собой: моет посуду и приборы и кладет их на сушилку

Организация работы

Столярная мастерская в нескольких отношениях выделяется на фоне других мастерских «Простых вещей». Она открылась на полгода позже остальных, в декабре 2018 г. (это стало возможным благодаря получению гранта Фонда президентских грантов и краудфандинговому сбору на «Планете») и с самого начала была расположена отдельно.

Мастерская работает с 11 до 17 часов. Перерыв на обед — с 14 до 15 часов. Рабочий день начинается с того, что ведущие мастерской распределяют задачи между сотрудниками. Содержание работы определяется наличием заказов и срочностью их исполнения. Заказы отображаются на доске, доступной для всеобщего обозрения. Доска поделена на две графы: 1) название заказа

и количество изделий и 2) срок готовности заказа (это может быть конкретная дата, либо пометка «по готовности»). Туда же вписывается имя сотрудника «Простых вещей» или кафе «Огурцы», от которого заказ пришел, чтобы было понятно, к кому обращаться с вопросами и кому сообщать о готовности. Кроме заказов для бизнес-партнеров и интернет-магазина, сотрудники столярной мастерской выполняют работы по заявкам кафе и мастерских в «Нормальном месте», изготавливая изделия для их потребностей.

В столярной мастерской изготавливают тиражную продукцию: подставки для телефонов, разделочные доски, тарелки, скалки, постерные рамки, игрушки. В производстве тиражной продукции участвует сторонняя организация, осуществляющая лазерную резку изделий на станках с использованием технологии числового программного управления (ЧПУ; эта технология позволяет автоматизировать резку и быстро изготавливать большие партии изделий). На первом этапе мастера делают заготовки. Эти заготовки отправляют на лазерную резку на ЧПУ станках. Полученные изделия мастера шлифуют и покрывают лаком или маслом. Кроме тиражной продукции, в мастерской периодически изготавливают изделия на заказ: это может быть мебель по заказу клиентов или запросу других мастерских и кафе.

Особое значение имеет техника безопасности. Есть инструменты и станки, к которым могут быть допущены все мастера: шлифовальное оборудование, рейсмус, сверлильный станок. Есть станки, к которым мастер допускается только с сопровождением ведущего. К ним относится торцовочная пила, распиловочный стол. И, наконец, есть оборудование, которым могут пользоваться только ведущие — фуганок, газовая горелка. Эти требования зафиксированы в списке правил столярной мастерской. Допуск к конкретному оборудованию зависит от навыков мастеров: кто-то может самостоятельно работать на сверлильном станке, кто-то может делать это с сопровождением, кто-то получает доступ только к шлифовальным машинкам.

Раз в неделю сотрудники столярной мастерской готовят обед. Приготовление обеда начинается в 13 часов. Этим занимается ведущий и один или два мастера. Один день в неделю сотрудники столярной мастерской ходят обедать в «Нормальное место». Три дня в неделю готовые обеды предоставляет один из партнеров проекта. Эти обеды разогревает назначенный ведущими дежурный. Обеденное время длится с 14 до 15 часов. После этого сотрудники приступают к работе. Также мастера могут уходить на небольшие перерывы — до 10 минут — по запросу или по рекомендации ведущего, если ведущий замечает, что мастеру необходим отдых.

В 16.30 начинается уборка рабочих мест. Также по пятницам дежурный, которого назначает ведущий, убирает всю мастерскую.

1.7 Цветочная мастерская



Сотрудники

В данный момент в мастерской работают руководитель, двое ведущих и десять мастеров. Руководитель занимается организационной работой, передачей навыков ведущим, работой с заказами. Ведущие мастерской непосредственно работают с мастерами: распределяют задачи и контролируют их выполнение. В один день в мастерской работает два ведущих. В день мастерская принимает не более четырех мастеров (из расчета два мастера на одного ведущего) и двух волонтеров.

Пространственная организация и оборудование

Сейчас цветочная мастерская расположена в углу коворкинга в «Нормальном месте». С двух сторон пространство ограничено стеллажами с цветами, упаковкой, грунтами. В центре мастерской находятся два стола для работы. Кроме того, в ведении цветочной мастерской находятся все растения в коворкинге и мастерских.

Оборудование

- лейки
- перчатки
- емкости для воды
- палочки для проверки грунта
- стеллажи
- горшки, кашпо

- грунты, смеси
- лампы для растений

Правила работы

Перед работой

- приходить вовремя
- переодеваться и оставлять вещи до начала рабочего процесса
- надевать фартук до начала работы

Во время работы

- ведущие мастерских организуют рабочий процесс, дают мастерам рабочие задачи и следят за их выполнением
- не вмешиваемся и не комментируем работу друг друга
- мы находимся в коворкинге - соблюдай тишину
- есть вопрос - спроси ведущего мастера
- нужен перерыв - скажи ведущему мастеру
- насыпал землю на стол - смети щеткой в совок и выброси
- пролил - вытри
- помыл оборудование в мойке - протри за собой
- где взял, туда и положи
- сначала доделать, потом отдохнуть

После работы

- убрать рабочее место - очистить инструменты и разложить их по местам, протереть стол, подмести и помыть пол
- снять фартук, сообщить об уходе

Организация работы

Цветочная мастерская открылась самой последней — в апреле 2022 г. в «Нормальном месте». Мастерская начала работу с двух дней в неделю. Сейчас она работает три дня в неделю. Предполагается, что со временем она перейдет на пятидневку.

Мастерская ставит две цели: обучение мастеров навыкам ухода за растениями и продажа товаров и услуг по озеленению. За обучение отвечают ведущие мастерских. Продажей товаров и услуг занимается руководитель: изучает спрос, налаживает поставки, взаимодействует с другими мастерскими и с административной командой.

День в цветочной мастерской начинается с организационного собрания, на котором распределяются задачи. Далее мастера в сопровождении ведущих отправляются на обход и проверку растений в «Нормальном месте»: определяют, нуждается ли растение в поливе, уходе, пересадке, перемещении в более благоприятное место. Помимо ухода за растениями в этом процессе мастера обучаются типовым операциям и навыкам. В их задачи входит:

- оценка состояния здоровья растения
- определение необходимых процедур: обрезка, пересадка
- подготовка растения к пересадке: обмыть растение; освободить от старого грунта; подобрать новый горшок и новый грунт
- пересадка
- адаптация: поставить растение в подходящее место и наблюдать, как оно приживается

Периодически проходят учебные собрания, в ходе которых ведущие напоминают, как правильно осуществлять ту или иную операцию. Естественным поводом может быть включение нового сотрудника: под руководством ведущих мастера объясняют, как осуществить правильный полив и т. п.

2

СОЦИАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

2.1 Трудоустройство людей с особенностями

2.1.1 Формы трудоустройства

На данный момент мы используем три формы трудоустройства людей с особенностями:

1. трудоустройство по программе Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга и Центра занятости населения Санкт-Петербурга «Социальная занятость инвалидов трудоспособного возраста»;
2. трудоустройство на квотируемые рабочие места — рабочие места, которые по закону обязаны обеспечить организации, в которых работает более 100 человек;
3. программа стажировок граждан, испытывающих трудности в поиске работы (ее также проводит Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга и Центра занятости населения Санкт-Петербурга).

Первые две формы являются основными. В 2022 г. по программе Комитета по труду и социальной занятости предполагается устроить до 10 человек. На квотируемые места устроено 32 человека.

Официально все мастера приняты на должности подсобных рабочих. Это решение связано с тем, что мы стремимся к соответствию действующему законодательству. Так, согласно приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 августа 2014 г. # 515 «Об утверждении методических рекомендаций по перечню рекомендуемых видов трудовой и профессиональной деятельности инвалидов с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности», для людей с интеллектуальными нарушениями, независимо от степени ограничения способности к трудовой деятельности⁹, рекомендован физический, ручной и машинно-ручной, регламентированный труд преимущественно на мелких промышленных предприятиях, в сфере обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства,

⁹ Степень ограничения способности к трудовой деятельности — отдельная категория, которую не следует путать с группой инвалидности. Согласно критериям, используемым при осуществлении медико-социальной экспертизы, (утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 августа 2019 г. № 585н), выделяют три степени способности к трудовой деятельности. Первая степень подразумевает сохранение способности к труду при условии снижения тяжести, интенсивности, нормирования работы и утрату возможности исполнять прежний функционал при сохранении способности работать на должности квалификацией ниже. Вторая степень означает, что человек сохраняет способность к труду при оборудовании рабочего места специальными приспособлениями. Третья степень определяется в случае невозможности осуществления рабочих функций или сохранении способности выполнения элементарного труда с посторонней помощью. Приложение к приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 августа 2019 г. № 585н «Классификации и критерии, используемые при осуществлении медико-социальной экспертизы граждан федеральными государственными учреждениями медико-социальной экспертизы» можно найти на сайте министерства. Режим доступа: <<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/1386>>.

торговли, в сельском хозяйстве, лесном хозяйстве, в художественных промыслах, в строительстве и исключая отношения «человек — человек» и «человек — знаковые системы». Исходя из логики этих рекомендаций, человек с интеллектуальными нарушениями может быть кухонным рабочим, но не официантом. Опыт «Простых вещей» показывает, что предложенные критерии не всегда соотносятся с реальными возможностями людей с интеллектуальными нарушениями: они способны выполнять и те виды труда, которые не предусмотрены для них в методических рекомендациях министерства.

2.1.2 Программа «Социальная занятость инвалидов трудоспособного возраста»

Описание программы

Городская программа «Социальная занятость инвалидов трудоспособного возраста» была запущена Комитетом по труду и занятости населения Санкт-Петербурга и Центром занятости населения Санкт-Петербурга в апреле 2019 года. В рамках программы организациям, в которых работают люди с инвалидностью, в течение семи месяцев в году компенсируются затраты на заработную плату. Идея разработчиков программы состояла в том, чтобы дать людям с инвалидностью и их работодателям проверить, могут ли они трудиться на постоянной основе на конкретном рабочем месте. Размер одной ставки равняется минимальной заработной плате, установленной для Санкт-Петербурга. По состоянию на начало 2022 года одна ставка составляла 21500 рублей после вычета налогов.

Финансирование рабочих мест по этой программе «Простые вещи» получают не напрямую от городских властей, а через посредника — работодателя-координатора. Последние четыре года таким посредником является «Санкт-Петербургская ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов» (ГАО-ОРДИ). В начале года (обычно в феврале или марте) Комитет по труду и занятости проводит конкурс, по итогам которого выбирает подрядчика. Эта организация получает право распределять ставки, финансируемые по программе, среди других городских НКО.

Программа предусматривает определенные ограничения. По ее условиям, на рабочие места могут быть трудоустроены люди, имеющие только 1-ю и 2-ю группы инвалидности и опорно-двигательные или ментальные нарушения. Это важное обстоятельство, поскольку половина мастеров, работающих в «Простых вещах», имеют 3-ю группу инвалидности. Кроме того, по нормам, введенным с 2021 года, человек должен иметь постоянную регистрацию в Санкт-Петербурге.

Процедура подачи заявки и отчетность

В начале года Комитет по труду уведомляет организации, занимающиеся трудоустройством людей с инвалидностью, о запуске программы. Специалист по трудоустройству подготавливает документы: анкету организации, предоставляющей площадку для социальной занятости инвалидов трудоспособного возраста и составляет заявку на участие в программе. В анкете указывается юриди-

ческий и фактический адрес организации и количество запрашиваемых рабочих мест, площадки, на которых они будут организованы, и предполагаемый период их организации, виды трудовой деятельности. В заявке представлена информация по каждому из предполагаемых участников программы: ФИО, группа инвалидности и степень ограничения трудоспособности, вид труда, размер ставки (полная или половина) и время работы. Помимо этого запрашивается заработная плата для наставника (из расчета одна ставка на 10 рабочих мест).

Кроме анкеты и заявки специалист по трудоустройству предоставляет в Комитет по труду и занятости уставные документы организации, документы об аренде помещения, а также документы на каждого из кандидатов, указанных в заявке: копию паспорта, заключение медико-социальной экспертизы, ИПРА, СНИЛС, ИНН, реквизиты банковской карты. После проверки документов и одобрения Комитета по труду, между АНО «Да» и координатором-работодателем заключается соглашение, подписываются трудовые договоры с мастерами и после этого площадка приступает к работе.

Изначально предполагалось, что представители Комитета по труду и занятости будут проводить ежемесячные очные проверки условий труда. Однако эта практика прервалась с началом пандемии, когда мастера были официально переведены на удаленную работу. В новой ситуации с 2020 года и до настоящего времени в качестве отчета «Простые вещи» предоставляют табель учета рабочего времени людей с инвалидностью, работающих по программе. Кроме того, раз в месяц специалист по труду готовит отчет для Комитета по труду и занятости Санкт-Петербурга.

2.1.3 Квотируемые рабочие места

Законодательство о квотируемых рабочих местах

Понятие квотируемых рабочих мест появилось как результат мер государственной социальной политики, направленной на защиту людей с инвалидностью¹⁰. В 1995 году был принят федеральный закон #181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». Статья 21 предписывает организациям, в которых работает более 100 человек, принимать на работу определенное количество людей с инвалидностью. Их минимальная численность должна составлять от 2-х до 4-х процентов от среднесписочной численности работников¹¹.

Закон Санкт-Петербурга #280-25 «О квотировании рабочих мест для трудоустройства инвалидов в Санкт-Петербурге» (от 27 мая 2003 г.) устанавливает

¹⁰ Федеральные и региональные законодательные акты, касающиеся занятости и трудоустройства инвалидов в Санкт-Петербурге, с учетом изменений на 2021 год можно найти на сайте Комитета по труду и занятости населения. Режим доступа: <<https://ktzn.gov.spb.ru/trudoustrojstvo-invalidov/zakonodatelstvo/>>.

¹¹ Согласно указаниям Росстата, среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, то есть с 1 по 30 или 31 число (для февраля – по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы и делением полученной суммы на 12 (независимо от того, сколько месяцев в году работало предприятие) [Указания по заполнению формы федерального статистического наблюдения № МП-сп «Сведения об основных показателях деятельности малого предприятия за 2020 год»].

для работодателей норму в 2,5 процента от среднесписочной численности работников. При этом закон Санкт-Петербурга #55-12 «О внесении изменений в Закон Санкт-Петербурга „О квотировании рабочих мест в Санкт-Петербурге“» (от 07 февраля 2018 г.) дает организациям возможность выполнить обязательства по выделению квот альтернативными способами, то есть не оформляя людей с инвалидностью в штат. Один из таких способов — финансирование рабочих мест для людей с инвалидностью в других организациях.

На квотируемые места могут быть устроены люди с любой группой инвалидности. Однако и в этом случае инвалидность должна быть официально оформлена, а человек должен иметь постоянную регистрацию в Санкт-Петербурге.

Партнерские организации

Первоначально трудоустройство людей с инвалидностью осуществлялось по программе Комитета по труду и занятости. Практика трудоустройства по квотируемым местам появилась в «Простых вещах» в 2021 году. Первые попытки переговоров с крупными компаниями не увенчались успехом. Однако затем с «Простыми вещами» через Агентство занятости связались компании «Газпромнефть Шиппинг» и «Газпромнефть Марин Бункер», предложившие сотрудничество. Впоследствии в ходе фандрайзинговой работы «Простых вещей» к этим компаниям добавились новые партнеры — «Jet Brains», «Евросиб» и «ИСТ».

Средства, направленные на обеспечение квотируемых рабочих мест, составили значительную часть поступлений в 2021 году — семь процентов. Появление этого направления существенно увеличило возможности «Простых вещей» для трудоустройства людей с инвалидностью. На данный момент на квотируемых местах работают 32 человека. Заработная плата выплачивается ежемесячно из средств мастерских. После того, как специалист по трудоустройству предоставляет отчетные документы, партнеры компенсируют затраченные средства.

Заключение соглашения и отчетность

Если переговоры проходят успешно, специалист по трудоустройству готовит коммерческое предложение для компаний. В него включается информация по количеству запрашиваемых мест, размеру ставок с учетом предполагаемого повышения МРОТ на период действия соглашения, затраты на сопровождение мастеров при необходимости.

Далее возможно два сценария. В первом случае соглашение заключается в рамках конкурса на сайте госзакупок. Так было в ситуации, когда внутренний регламент компании не позволял заключать сделки иначе, чем через конкурс. Тогда специалист по трудоустройству размещал на сайте госзакупок все необходимые документы. Соглашение заключается по итогам конкурса. В рамках второго сценария, специалист по трудоустройству предоставляет коммерческое предложение напрямую компании и компания самостоятельно принимает решение. После согласования всех деталей заключается договор. После этого специалист по трудоустройству направляет в Комитет по труду копию соглашения между «Простыми вещами» и партнерской организацией, и копии всех приказов и трудовых договоров трудоустроенных граждан.

Сроки соглашений устанавливаются в каждом отдельном случае. На данный момент соглашения с «Газпромнефть Шиппинг» и «Газпромнефть Марин Бункер» действуют до 2024 года, с «Евросиб» до февраля 2023 года, с «Jet Brains» до 29 июня 2022 года, с «ИСТ» до мая 2023 года.

Раз в месяц специалист по трудоустройству при участии бухгалтера предоставляет отчет для каждой партнерской организации. Бухгалтер готовит счет на возмещение затрат на организацию рабочих мест и табель учета рабочего времени. Специалист по трудоустройству включает в пакет документов список мастеров, их трудовые договоры, отчет о расходовании денежных средств, акт о выполнении компанией обязательств по обеспечению рабочих мест. Компании, в свою очередь, ежегодно отчитываются перед Комитетом по труду и занятости на основании данных, предоставленных «Простыми вещами».

2.1.4 Удаленная работа

Вопрос об организации удаленной работы встал перед «Простыми вещами», как и перед многими другими организациями, с началом пандемии. С середины марта 2020 г. керамическая, швейная и графическая мастерская были полностью переведены на удаленную работу. Мастера графической мастерской делали рисунки для тиражируемой продукции: открыток, блокнотов, раскрасок, печати на футболках и сумках. Вышивка, сделанная мастерами швейной мастерской, использовалась для изготовления сумок, косметичек, платьев. Мастера керамической мастерской в удаленном режиме были заняты изготовлением значков.

Для удаленной работы была организована логистика и коммуникация ведущих мастерских с мастерами. Материалы для работы по мере необходимости развозил по домам мастеров специалист по трудоустройству. Он же собирал готовые изделия раз в две недели. Ведущие мастерских, созваниваясь с мастерами по видеосвязи, выдавали задания, координировали и корректировали их работу. План, представленный специалистом по трудоустройству, был согласован с Комитетом по труду и социальной занятости: Комитет одобрил перевод на удаленную работу в рамках городской программы социальной занятости с сохранением заработной платы. На данный момент порядка 10 человек продолжают работать удаленно. Это люди, которые по тем или иным причинам не могут посещать мастерские, но которым важно оставаться в команде «Простых вещей».

Этот опыт оказался полезен в условиях переезда мастерских в новое пространство — кластер «Нормальное место». В процессе подготовки новых помещений, а также перевозки оборудования и материалов, проводились регулярные удаленные встречи мастерских с ведущими графической, кулинарной, швейной, керамической мастерских и арт-студии. Эти занятия были посвящены отработке навыков работы. Кроме этого дважды в неделю по понедельникам и пятницам проводились коммуникативные группы — встречи продолжительностью в час, в которых могли поучаствовать все желающие: побеседовать друг с другом, поделиться значимыми событиями, поиграть в игры.

В планах на будущее есть развитие надомной работы как отдельного направления. Предполагается, что это могло бы быть изготовление графической (рисунки для открыток, печати на изделиях), швейной (вышивки для сумок) и столярной (раскрашивание игрушек) мастерских.

2.2 Работа с мастерами

2.2.1 Прием на работу людей с особенностями



Анкетирование

Мы не публикуем вакансии на крупных рекрутинговых интернет-ресурсах. Это связано с тем, что запрос на трудоустройство довольно велик, а количество мест ограничено. К нам поступает довольно много обращений, причем не только из Санкт-Петербурга, но и из других городов России. Кроме того, мы воздерживаемся от размещения объявлений о вакансиях широком поле из-за направленности «Простых вещей» на особую целевую группу.

На сайте «Простых вещей» есть страница, посвященная трудоустройству. В этом разделе описываются условия приема и характер работы. Также на сайте размещена ссылка на электронную анкету для соискателей в двух вариантах. [Первый вариант](#) предназначен для соискателя, [второй вариант](#) – для его родственников или доверенных лиц. Вторая анкета нужна на случай, если сам человек с особенностями по каким-либо причинам не может ее заполнить. Анкета содержит вопросы о диагнозе, поведенческих, сенсорных, пищевых особенностях, занятости, опыте учебы и работы, способности самостоятельно действовать, мотивах обращения в «Простые вещи», о том, какие мастерские или позиции в кафе выглядят для кандидата наиболее привлекательными. Также в анкете есть место, предназначенное для того, чтобы кандидат или его родственники могли поделиться информацией, которая с их точки зрения, может быть важной для «Простых вещей». Анкета позволяет понять, попадает ли соискатель в целевую группу, заранее составить представление о его особенностях и предположить, какое из направлений работы может оказаться для него ближе.

Нередко соискатели напрямую связываются с сотрудниками организации. Это может быть социальный работник, контакты которого размещены в социальных сетях, или кто-то из остальных сотрудников организации. В последнем случае они перенаправляют соискателя к социальному работнику. В телефонном разговоре социальный работник задает уточняющие вопросы и отправляет соискателю ссылку на анкету. Если по каким-то причинам вариант с электронной анкетой неудобен или недоступен, возможно заполнение анкеты по телефону.

Социальный работник рассматривает поступающие анкеты и на их основании дает один из трех возможных ответов.

1. Если социальный работник видит, что для конкретного соискателя на данный момент нет подходящего проекта, он сообщает об этом соискателю. Он также говорит, что информация о соискателе будет занесена в базу данных на случай, если в будущем откроется проект, который мог бы подойти соискателю.
2. Если по анкете социальный работник понимает, что какие-то из действующих проектов подходят соискателю, но на данный момент в них нет вакансий, он сообщает соискателю, что тот успешно прошел первый этап и получит приглашение, когда вакансия появится, по возможности обозначая сроки.
3. Если по анкете социальный работник понимает, что какие-то из действующих проектов подходят соискателю и в них есть открытые вакансии, он приглашает соискателя на собеседование.

Приглашения соискателям отправляются с учетом очередности, в которой поступили анкеты, возможностей и потребностей конкретного проекта: есть ли потребность в новых сотрудниках в конкретной мастерской, есть ли у ведущих мастерской ресурсы, чтобы вводить кандидата. В некоторых случаях мы отходим от принципа очередности, если видим, что обратившийся к нам человек находится в сложных жизненных обстоятельствах, и знаем, что в мастерских есть места и ресурсы для того, чтобы включить нового человека.

Собеседование

Собеседование проводят социальный работник, специалист по трудоустройству и руководитель административной команды. Цели собеседования — знакомство с кандидатом, составление его социально-психологической характеристики, информирование о работе в «Простых вещах», прояснение взаимных ожиданий.

Приглашая кандидата на интервью, мы сообщаем, что его ждет на собеседовании (каков регламент и круг вопросов), чтобы кандидат мог подготовиться. Собеседование длится 15–20 минут. Оно состоит из двух частей. В первой части сотрудники «Простых вещей» задают соискателю вопросы о его опыте учебы и работы, наличии инвалидности, круге общения, интересах, планах на будущее, коммуникативных, эмоциональных, поведенческих особенностях, мотивации, степени самостоятельности. Для нас важно не только получение фактической информации о собеседнике, но и то, как он взаимодействует с нами — как реагирует на вопросы, как воспринимает себя и нас, каковы его сильные и слабые стороны. При этом мы учитываем, что на собеседовании человеку с особенностями может быть не просто. Нам важно создать общее коммуникативное пространство, в котором соискатель чувствовал бы себя по возможности безопасно и уверенно. Поэтому мы спрашиваем не только о том, что имеет значение для трудоустройства в мастерских, но также и о повседневных, бытовых вещах: что наш собеседник любит есть, как проводит свободное время.

Степень участия родственников в разговоре бывает разной: кто-то почти ничего не говорит, кто-то, наоборот, активно вовлекаются в разговор, в том числе отвечая на вопросы, адресованные соискателю. В подобных случаях полезно разделить: один из сотрудников «Простых вещей» может разговаривать с соискателем, другой — опрашивать его родных. Непосредственное взаимодействие с соискателем важно для нас по двум причинам. Во-первых, необходимо составить его социально-психологическую характеристику и по возможности выяснить, каковы его собственные мотивы трудоустройства в «Простых вещах». Во-вторых, нам важно на практике относиться к человеку с особенностями как к отдельному полноправному участнику разговора.

Во второй части собеседования мы рассказываем соискателю и его родственникам о проекте и отвечаем на их вопросы. Цель этой части состоит в том, чтобы согласовать ожидания соискателя и «Простых вещей». Мы говорим о целях и принципах организации, делая акцент на том, что в мастерских и кафе работают люди с особенностями и об этом говорится публично, рассказываем о существующих направлениях, специфике конкретных мастерских, о примерном маршруте кандидата, испытательных сроках, заработной плате.

По окончании разговора, после ухода соискателя, сотрудники, проводившие собеседование, совещаются и принимают решение. В день собеседования или на следующий день социальный работник сообщает о нем соискателю.

Несмотря на то, что сложно отказывать людям, чье положение может быть нелегким, важно давать недвусмысленный ответ, чтобы не создавать необоснованных ожиданий. В случае отрицательного ответа акцент делается на том, что на данный момент у нас нет подходящих для соискателя вакансий, возможностей для того, чтобы трудоустроить его. Это делается, чтобы подчеркнуть, что причина заключается в наших ограничениях, а не в особенностях соискателя. Если мы предполагаем, что соискателю могли бы быть полезны какие-то из известных нам организаций, работающих с людьми с особенностями, мы даем контакты таких организаций. Также мы еще раз напоминаем соискателю, что его анкета остается у нас в базе данных и если соответствующий проект или вакансия появятся, мы свяжемся с ним в будущем.

В случае положительного ответа социальный работник отправляет соискателю или его родственникам список документов для трудоустройства (см. приложение), согласие на фото и видеосъемку, памятку. В памятке содержатся правила работы в мастерских, просьба сообщать о назначении или смене лекарственных препаратов, информация о том, что «Простые вещи» открыто говорят, что в мастерских и кафе работают люди с особенностями.

Пробный период и трудоустройство

Соискателю, прошедшему собеседование, дается время на то, чтобы познакомиться с мастерскими и выбрать специальность. На это отводится две недели. Если на собеседовании кандидат изъявил желание попробовать себя в нескольких мастерских и в них есть места, мы предоставляем ему такую

возможность, но при этом просим ограничиться тремя мастерскими, а по итогам ознакомительного периода выбрать не более двух мастерских, в которых он далее будет постоянно работать. В отдельных случаях возможны исключения.

На основании информации, полученной из анкеты и собеседования, социальный работник составляет документ для ведущих мастерских — профайл мастера.

	A	B	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	ФИО	Дата рождения	Инвалидность, диагноз	Заболевания	Аллергии	Лекарства	Сложности общения	которые сложно выдать собой	Гнев	Опыт работы	Трудности в работе	Интересы	Ориентация во времени	Самостоятельное перемещение	Мотивация	Мастерские	Что-то еще
2		00.00.0000	нет	нет	нет	витамин Д	нет	нет	нет	нет	нет опыта	делать шуршны из бисера и возлама, раскрывать антистресс: раскрывать, собирать, гнать ома паззлы, читать книги (фантазия)	да	на дальние расстояния еще не пробовала		Графическая, Керамическая, Кулинарная, Цветочная	Я добрал
3																	
4																	
5	дата	и и	наблюдение						успехи		задачи						
6	08.08	Цветонач Ведущий 1	ИММ МАСТЕРА очень общительна, часто рассказывает истории из личной жизни. Во время работы сложности с концентрацией внимания, часто переключается с одного на другое, начинает заниматься другим делом, не досаждая первое.														
7	22.06	Цветонач Ведущий 2	МАМА МАСТЕРА без возражений делает всё, что ее просят, но возникают проблемы с качеством работы. Например, при сортировке картошки задача была понятна, но в результате картошки остались перелупаны, причем ИММ МАСТЕРА сама этого не заметила. После мытья картошки или контактируя от мыши ошпаривается ресница, ИММ МАСТЕРА плачет.														
8																	
9																	

В этом документе содержится информация, потенциально важная в работе с кандидатом: о типе инвалидности (ментальная или физическая), особенностях здоровья (аллергии и т. п.), особенностях поведения, принимаемых лекарствах.

В период ознакомления кандидат посещает мастерские два-три полных рабочих дня в неделю. По возможности мы стараемся сделать так, чтобы эти дни шли без перерыва, один за другим. Мы ориентируемся на то, что в идеале наши новые сотрудники будут работать полную — пятидневную — рабочую неделю, если их особенности позволяют им это делать. Однако если у человека есть какие-то сложности (например, он быстро утомляется), которые замечают социальный работник и ведущие мастерских, рабочее время по необходимости может быть сокращено до двух полных дней.

В первый день перед началом работы кандидат знакомится с теми, кто в этот день работает в мастерской. По возможности для этого выделяется специальное время и делается небольшой ритуал — чаепитие, в процессе которого каждый по очереди называет имя и рассказывает немного о себе.

На протяжении первой половины первого дня новичка сопровождает социальный работник. В период ознакомления, один из ведущих мастерских уделяет новому сотруднику особое внимание: специально для него проговаривает общие правила, правила данной мастерской, рассказывает, что и где находится, объясняет, как устроен рабочий процесс, дает инструкции по выполнению конкретных рабочих задач, следит за их выполнением¹².

Если кандидат изъявил желание попробовать себя в нескольких мастерских, отведенные на знакомство дни разделяются так, чтобы он какое-то время провел в каждой мастерской.

По необходимости социальный работник может сопровождать кандидата во второй день. Также социальный работник собирает обратную связь от кандидата и от ведущих мастерских в конце первого дня и в конце каждой из двух

¹² Это касается тех, кто пришел в мастерские без сопровождающего. Если у нового сотрудника есть тьютор, то именно тьютор сопровождает кандидата в течение дня, а социальный работник только знакомит нового сотрудника с мастерами и собирает обратную связь.

вводных недель. По необходимости ведущие мастерских и социальный работник вносят важные наблюдения в профайл мастера, подготовленный социальным работником.

В период введения в мастерские социальный работник находится в тесном контакте с родственниками человека с особенностями. Перед тем, как человек впервые приходит в мастерские, социальный работник еще раз напоминает родственникам, что необходимо сообщать о любых важных изменениях в жизни человека (смене лекарств, важных событиях, например, смерти или болезни значимого другого, изменениях в поведении, например, появлении агрессии или аутоагрессии). Важно, чтобы социальный работник мог предупредить ведущих мастерских и они могли это учесть. Социальный работник созванивается с родственниками нового сотрудника в конце первого дня и в конце первой недели, чтобы рассказать о том, как проходит введение в мастерские, получить от родственников обратную связь, ответить на их вопросы.

По истечении первых двух недель социальный работник обсуждает с ведущими мастерских, как прошло введение и может ли кандидат продолжить работу в конкретной мастерской. Если у ведущих не возникает возражений, составляется график работы на время следующего этапа — испытательного срока. Испытательный срок длится три месяца. По истечении испытательного срока социальный работник по согласованию с ведущими мастерских принимает решение о трудоустройстве кандидата. В конце этого срока он приглашает кандидата на индивидуальную встречу, на которой обсуждаются формы и условия дальнейшего сотрудничества кандидата и «Простых вещей» (в каких мастерских, с каким графиком работы и т. п.).

Мониторинг и оценка компетенций мастеров

Социальный работник и ведущие мастерских наблюдают за мастерами и кандидатами на позиции мастеров и оценивают их навыки и компетенции. Эти наблюдения они заносят в специальные таблицы. Шаблоны таблиц с описанием навыков доступны по [ссылке](#).

Накапливающиеся данные позволяют сформировать более полное представление как о новых сотрудниках, так и о тех, кто давно работает в мастерских. Наблюдения и оценка позволяют отслеживать изменения в навыках и поведении мастеров, а также оперативно определять возникающие трудности, что делает более продуктивным обсуждение сложных случаев. Такие данные могут быть полезны и для новых ведущих мастерских. Обратившись к таблицам и профайлам, они могут заранее получить необходимую информацию о мастерах, с которыми им предстоит работать.

Часть характеристик представляет собой словесное описание, часть оценивается по пятибалльной шкале. К последним относятся безопасность, навыки коммуникации, внимание к обращенной речи и к выполнению заданий, скорость и качество работы, умение следовать инструкции, самостоятельность в производстве, включение в работу/переключение между различными задачами, ориентацию во времени, самостоятельность.

	A	B	C	D
1	НАВЫК/МАСТЕР	мастер 1	мастер 2	мастер 3
2				
3	Шлиф машинкой	4	4	1
4	Шлиф мегатроном	4	4	1
5	Шлиф ручная	4	4	1
6	Фаски	4	4	2
7	Понимание готовности (пора остановиться)	3	3	1
8	Работа со шлиф машинками (найти абразив, найти инструмент, взять правильный абразив, установить, начать работать)	4	4	1
9				
10	Ленточная пила:			
11	Разметка заготовки	4	3	-
12	Настройка станка	-	-	-
13	Понимание техник пиления	4	3	-
14				
15	Сверлильный станок:			
16	Разметка	4	3	1
17	Знание работы станка	4	3	1
18	Умение пользоваться струбциной	4	4	1
19	Умение выставить глубину сверления	2	2	1

Таблица компетенций мастеров

	A	B	C
1		Мастер 1	Мастер 2
2	Вопросы от ведущих мастерских		
3	если вопрос срочный - отметьте его красным		
4	Чего нельзя делать		
5	(например: нельзя трогать со спины; давать сахар)	-	торопить
6	Безопасность		
7	в отношении себя	5	5
8	в отношении окружающих	5	5
9	в отношении техники	5	5
10	Коммуникация (от 1 до 5)		
11	Использование речи	мало говорит	5
12	Понимание речи	5	5
13	Инициатива в коммуникации	2 (если не понимает, в 50 процентах случаев спрашивает, в 50 -нет)	5 (если есть возражений/негатив - не говорит прямо, говорит сам себе "под нос")

Таблица навыков (столярная мастерская)

При необходимости оценки также дополняются описаниями и комментариями. Например, оценка умения следовать инструкции по выполнению новой задачи, может сопровождаться комментарием: «следует инструкции, но не видит, если получается плохо, много тревоги при новых задачах, нужна поддержка».

Также в таблице можно найти краткие практические рекомендации по взаимодействию с особыми мастерами: что можно сделать или сказать для повышения мотивации, что предложить в качестве отдыха или для сенсорной разгрузки, чего нельзя делать, какие есть признаки утомления у конкретного человека.

2.2.2 Взаимодействие с родственниками мастеров

Мы исходим из того, что мастера — самостоятельные люди. Мы взаимодействуем непосредственно с ними, если это возможно: заключаем трудовые договоры, выплачиваем заработную плату, обсуждаем изменения в графике работы и т. д. Вместе с тем, мы понимаем, что для людей с особенностями часто бывают важны участие и поддержка семьи, поэтому их родственников мы считаем партнерами в нашей совместной работе.

Взаимодействие с родственниками начинается уже на этапе собеседования, о чем говорилось выше. При подготовке к приему на работу социальный работник связывается с родственниками и уточняет некоторые важные вопросы (какие лекарства принимает человек с особенностями, есть ли у него аллергии и т. п.), если об этом еще не заходила речь на собеседовании. Социальный работник рассказывает об условиях работы. Он договаривается о сроках, в которые кандидат приступит к работе, информирует о процедуре введения и испытательного срока, после которого принимается решение о дальнейшем трудоустройстве человека с особенностями. Также социальный работник сообщает о том, что выплата заработной платы будет происходить после прохождения испытательного срока и что ее размер не связан с производительностью труда или количеством отработанных часов. Это делается, чтобы устранить возможные недопонимания, если возникает необходимость сократить или добавить рабочее время для человека с особенностями.

Также социальный работник рассказывает родственникам о том, как будет поддерживаться связь в дальнейшем. Предусмотрено три формы взаимодействия. Во-первых, есть заранее оговоренное время связи с родственниками. В первую неделю социальный работник звонит им после каждого рабочего дня и далее созванивается в конце второй недели. При этом, чтобы не вызвать у родственников тревогу, мы подчеркиваем, что это стандартная практика и такие регулярные звонки не означают, что есть какие-либо трудности. Мы постоянно поддерживаем связь в первое время, поскольку понимаем, что семья знает о человеке с особенностями (его слабых и сильных сторонах, потенциальных сложностях, ситуациях, вызывающих у него тревогу и провоцирующих сложное поведение) больше, чем мы. Также мы понимаем, что у человека с особенностями есть свои способы взаимодействия и договоренности с членами семьи, и нам важно действовать согласованно, чтобы его адаптация на рабочем месте прошла успешно. Также более частые звонки в эти первые дни позволяют нам получить дополнительную информацию о том, как человек с особенностями чувствует себя на работе, в каком состоянии он находится после рабочего дня. По нашему опыту, многие родственники часто и охотно говорят об этом. Затем, если по истечении испытательного срока мы договариваемся о дальнейшем сотрудничестве, социальный работник созванивается с родителями раз в три месяца.

Во-вторых, социальный работник сообщает, что помимо этих плановых звонков, может связываться с родственниками, если появится необходимость: например, если нужно изменить график мастера (поменять дни недели, увеличить или уменьшить количество рабочего времени), мастерскую, если случаются непредвиденные сложности в поведении и т. п. По необходимости может быть проведена личная встреча с родственниками. Мы подчеркиваем, что это тоже стандартная практика. В таких случаях нам бывает важно свериться с родственниками, чтобы понимать, как лучше взаимодействовать с мастером, как правильно его мотивировать, каких действий следует избегать.

В-третьих, социальный работник сообщает, что в определенных случаях родственники человека с особенностями могут звонить сами. К таким случаям относятся значимые события в жизни мастера: болезнь близких людей, сложности в семье, какие-либо происшествия и стрессовые ситуации, в которых он мог оказаться. Мы подчеркиваем, что эта информация важна для нашей работы. Помимо этого, родственники могут связаться с нами, если происходит что-то важное с их точки зрения, что не было учтено в анкете и упомянуто в разговорах.

Также примерно раз в полугодие проводятся встречи с родственниками. Такая встреча может быть приурочена к определенному событию — например, переезду на новое место или изменению организации работы. Общая встреча дает возможность сообщить важную информацию об изменениях всем сразу.

3

АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМАНДА

3.1 Финансовая модель инклюзивных мастерских

Текущая бизнес-модель инклюзивных мастерских «Простые вещи» не является коммерческой: доходы от продажи изделий и услуг не превышают расходы на операционную деятельность по каждой мастерской¹³. Это происходит потому, что частью постоянных расходов проекта являются расходы на сопровождение мастеров с ментальными особенностями и на поддержание всей инфраструктуры мастерских. Кроме того «Простые вещи» являются некоммерческой организацией, и поэтому доходы от коммерческой деятельности не подлежат распределению между членами организации, а должны быть использованы для целей ее создания.

Система финансирования «Простых вещей» является гибридной. Это означает, что источники финансирования организации не просто разные, но разнородные. В их число входят и гранты, и доходы от продаж, и компенсация затрат на создание рабочих мест для людей с особенностями.

То, что организация получает средства из нескольких источников и при этом доля самого крупного источника не превышает 50%, делает ее более устойчивой. Для НКО диверсификация источников поступлений чрезвычайно важна: если поступления из одного источника сократятся или прекратятся, это не ставит под угрозу существование организации.

3.1.1 Логика управленческого учета

Управленческий учет — это инструмент работы с финансовой информацией в организации. Часто основным поставщиком финансовой информации в НКО является бухгалтерия, которая оперирует данными бухгалтерского и налогового учета. Кроме того, фандрайзеры и сотрудники, ответственные за продажи, имеют свои цифры — это данные о поступлениях из разных источников. В «Простых вещах» перед нами стояла задача объединить эти данные и начать собирать в одном месте цифры о расходах и поступлениях.

Для управленческого учета не существует обязательных правил. Главное, чтобы логика анализа была понятной и востребованной для тех, кто использует эту информацию для принятия решений.

¹³ Данный раздел подготовлен на основе статьи [Сарычева 2022].

Основные пользователи данных управленческого учета в «Простых вещах»:

- директор
- главный бухгалтер
- менеджеры по работе с партнерами
- сотрудники, ответственные за подготовку финансовой отчетности для партнеров и доноров
- фандрайзеры.

Методология управленческого учета

Управленческий учет в «Простых вещах» ведется в гугл-таблице. Шаблон такой таблицы доступен по [ссылке](#).

Основа для формирования таблицы — банковская выписка. Столбцы «дата», «расход», «приход», «назначение платежа», «контрагент» заполняются автоматически на основании данных банковской выписки. Столбцы «статья», «проект», «источник» заполняются вручную. Финансовый менеджер определяет, к какому проекту, статье и источнику относится каждая операция — на основании структуры расходов и поступлений, которую мы определили изначально, и данных о целевых средствах, которые должны быть потрачены в соответствии с заранее определенным бюджетом/сметой. Ниже представлен скриншот фрагмента таблицы за апрель 2022 г.

Год	Дата	Период	Приход	Расход	Назначение платежа	Контрагент	Статья	Проект	Источник
2022	05.04.2022	04 апрель		89 405.00	Оплата по счету 2718 от 05.04.2022 за материалы, по вкл. 501 от КЕРАМАТЛАСС ООО	Материалы	Карелинская мастерская	ФТГ 2021	
2022	05.04.2022	04 апрель		200 004.55	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	ФТГ 2021	
2022	06.04.2022	04 апрель	2 888.16		Благотворительное пожертвование	АО "Тинькофф (БАНК"	Пожертвования от физических лиц		
2022	05.04.2022	04 апрель		3 716.93	Оплата от покупателя интернет-магазина	Физические лица	Продажи через интернет-магазин		
2022	05.04.2022	04 апрель		77.40	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Партнер 1	
2022	05.04.2022	04 апрель		81.80	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Партнер 2	
2022	05.04.2022	04 апрель		232.20	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Партнер 3	
2022	05.04.2022	04 апрель		326.10	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Партнер 4	
2022	05.04.2022	04 апрель		377.80	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Партнер 5	
2022	05.04.2022	04 апрель		529.89	Взносы на обязательное страхование от несчастных случаев	УФК по г. Санкт-Петербургу (Государственное учреждение)	Взносы с ФОТ	Пожертвования	
2022	05.04.2022	04 апрель		3 141.20	Оплата по счету 820 от 04.04.2022 за услуги, по вкл. 503 от 05.04	ФТГ ИТ Логик АО	Услуги доставки	Доходы от коммерческой деятельности	
2022	05.04.2022	04 апрель		9 923.73	Оплата по счету 820 от 04.04.2022 за услуги, по вкл. 503 от 05.04	СМАЙЛ ООО	Услуги на авторские	Доходы от коммерческой деятельности	
2022	05.04.2022	04 апрель		9 180.00	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Партнер 6	
2022	05.04.2022	04 апрель		9 390.20	Оплата по счету WBBR46188221020181 от 31.03.2022 за транзит	ВОКСБЕРИ СОФТ ООО	Услуги доставки	доходы от коммерческой деятельности	
2022	05.04.2022	04 апрель		12 600.00	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Партнер 4	
2022	05.04.2022	04 апрель		28 100.00	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Партнер 3	
2022	05.04.2022	04 апрель		41 200.00	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Партнер 2	
2022	05.04.2022	04 апрель		47 849.80	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Партнер 1	
2022	05.04.2022	04 апрель		76 084.82	Справочные взносы на выплату страховой части трудовой пенсии	МИФНС России №18 по Санкт-Петербургу	Взносы с ФОТ	Пожертвования	
2022	06.04.2022	04 апрель		107 200.00	Оплата по счету 40 - 44 от 04.04.2022 за материалы, по вкл. 501 (Правозова Алина Витальевна, ИП)	Материалы	Цветочная мастерская	Донор 1	
2022	07.04.2022	04 апрель	4 032.70		Благотворительное пожертвование	АО "Тинькофф БАНК"	Пожертвования от физических лиц		
2022	07.04.2022	04 апрель	1 835.19		Оплата от покупателя интернет-магазина	Физические лица	Продажи через интернет-магазин		
2022	07.04.2022	04 апрель	240 000.00		Оплата по договору благотворительного пожертвования от 07.04	Автомобильные радиодетские системы ООО	Пожертвования от юридических лиц		
2022	07.04.2022	04 апрель	247 817.80		Возмещение затрат на организацию рабочих мест по Счету №03 от Евросиб СТБ-ТС АО	Организация рабочих мест	Трудоустройство	Партнер 4	
2022	08.04.2022	04 апрель		865.90	Оплата по счету 2787 от 07.04.2022 за материалы, по вкл. 503 от КЕРАМАТЛАСС ООО	Материалы	Карелинская мастерская	ФТГ 2021	

Таблица управленческого учета_апрель 2022

Подобная таблица позволяет буквально в два клика найти ответы на следующие вопросы:

- сколько мы платим поставщику X
- какие расходы на оплату труда по проекту Y
- сколько целевых средств израсходовано из пожертвования от донора Z
- сколько поступлений у нас было в январе 2022 года по всем источникам и т.п.

Такая простейшая аналитика доступна с помощью фильтров по столбцам. Например, ниже представлена аналитика по расходам за счет Донора ХХ за апрель 2022 года.

Год	Дата	Период	Приход	Расход	Назначение платежа	Контрагент	Статья	Проект	Источник
2022	22.04.2022	04 апрель		3 800.00	Оплата по счёту 100089 от 22.04.2022 за материалы	ИП ХХХ	Материалы	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	22.04.2022	04 апрель		10 019.70	Оплата по счёту 843 от 22.04.2022 за грузы	ООО ХХХ	Материалы	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	25.04.2022	04 апрель		09 800.00	Оплата по счёту 408 от 25.04.2022 за товар	ООО УУУ	Материалы	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	06.05.2022	04 апрель		7 380.00	Оплата труда	Сотрудник 1	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	06.05.2022	04 апрель		8 000.00	Оплата труда	Сотрудник 2	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	05.05.2022	04 апрель		11 840.00	Оплата труда	Сотрудник 3	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	06.05.2022	04 апрель		28 240.00	Оплата труда	Сотрудник 4	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	06.05.2022	04 апрель		8 720.00	Оплата труда	Сотрудник 5	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ
2022	05.05.2022	04 апрель		11 380.00	Оплата труда	Сотрудник 6	Оплата труда	Цветочная мастерская	Донор ХХ

Аналитика по расходам донора

На основании такого реестра операций можно анализировать и представлять более сложные данные, используя инструмент сводных гугл-таблиц. Например, мы можем сформировать таблицу, которая покажет расходы по конкретному проекту в разрезе периодов и статей. Ниже пример такой таблицы за январь – июнь 2022 года для столярной мастерской.

SUM из Расход		Период							
Проект	Статья	01 январь	02 февраль	03 март	04 апрель	05 май	06 июнь	Итого	
Столярная мастерская	Аренда			47 018	53 708	42 478	49 929	105 895	299 028
	Материалы		9 628	192 800		18 433	17 680	28 212	266 753
	Оборудование, инструменты		29 517		119 822				149 339
	Оплата труда		115 625	167 125	168 063	159 000	199 160	80 063	889 036
	Услуги на аутсорсе		4 200			13 600			17 800
Всего (Столярная мастерская)			158 970	406 943	341 593	233 511	266 769	214 170	1 621 956

Расходы столярной мастерской 01-06. 2022

Также можно сформировать таблицу, которая покажет все поступления по типам источников. Ниже пример такой таблицы за январь-июль 2022 для «Простых вещей».

SUM из Приход		Период							
Статья		01 январь	02 февраль	03 март	04 апрель	05 май	06 июнь	07 июль	Итого
Гранты		750 596	8 165 983					3 000 000	11 916 579
Доход по депозиту								32 640	32 640
Корпоративные продажи		1 590 945	411 800	213 700	1 300 890	132 200	66 270	400 950	4 116 755
Маркетплейсы				29 100	41 322		18 761		117 306
Организация рабочих мест		582 892	578 589	803 488	772 823	853 476	764 271	720 900	5 076 440
Пожертвования от физических лиц		451 871	1 267 666	350 732	229 179	513 144	595 614	119 552	3 527 757
Пожертвования от юридических лиц		146 100	285 000	238 514	5 927 000	146 112	938 025	40 000	7 720 751
Продажи через интернет-магазин		57 497	45 025	130 005	41 587	89 820	146 301	56 560	566 795
Продажи через розничные магазины партнёров		23 314	14 194		12 678	10 730	8 384	27 050	96 350
Стажировки, передача опыта, мероприятия			60 000			5 000	365 526	448 180	891 206
Итого		3 603 214	10 828 257	1 765 547	8 330 479	5 171 763	2 985 807	1 477 512	34 162 579

Поступления 01-07. 2022

Управленческий учет ускоряет работу с данными и предоставляет информацию для принятия управленческих решений. Как только мы начинаем аккуратно вести реестр всех операций по расчетному счёту (если требуется, то и наличных поступлений или поступлений в натуральной форме) и присваивать каждой операции определенный признак (то есть «разносить» операции по статьям, проектам или источникам), у нас появляется возможность отвечать практически на любой вопрос руководителя, фандрайзера, менеджера по работе с партнерами или сотрудника, ответственного за составление финансового отчета для донора. Впрочем, в отдельных случаях приходится уточнять информацию у бухгалтера.

В инклюзивных мастерских «Простые вещи» есть сотрудник, ответственный за ведение управленческого учета, который совмещает эту обязанность с другими ролями. На ведение управленческого учета в требуется 15–25 часов в месяц.

3.1.2 Структура и детализация поступлений

Данные по расходам и поступлениям собираются и анализируются уже второй год. Эта работа имеет прикладной смысл: данные по структуре поступлений и расходов и долям разных источников, позволяют принимать решения в настоящий момент и думать о стратегии привлечения ресурсов в будущем.

Структура поступлений за 2021 г. представлена в следующей таблице.

ИСТОЧНИК	СУММА, млн руб.	ДОЛЯ, %
Гранты от благотворительных фондов и других некоммерческих организаций	19,27	34
Доходы от коммерческой деятельности	13,21	24
Пожертвования от юридических лиц	10,19	18
Частные пожертвования	7,56	13
Компенсация расходов на создание рабочих мест (оплату труда) для взрослых людей с ментальными особенностями	3,84	7
Пожертвования в натуральной форме	1,31	2
Прочие поступления	0,82	1
ИТОГО	56,21	100

В 2021 году у «Простых вещей» было шесть определенных источников поступлений (см. первые шесть строк в таблице). Определенными называются такие источники, которые поддаются управлению и прогнозированию. На эти источники организация может влиять с помощью пиар-акций, налаживания коммуникации с частными и корпоративными донорами, корпоративными клиентами; подачи заявок на гранты и т. д.

Доходы из непредсказуемых источников отражены в разделе «Прочие поступления». Так, например, в 2021 году «Простые вещи» получили премию за вклад в развитие социального предпринимательства и субсидию, направленную на поддержку НКО в период пандемии. Такие поступления невозможно предсказать заранее. Соответственно они не учитываются при планировании годового бюджета.

Как можно заметить, практически все поступления в 2021 г. были получены из определенных источников. При этом вес различных источников можно считать сбалансированным. Разнообразие источников зависит от многих факторов,

в том числе, от возраста организации. В начале пути можно иметь одного-двух доноров, которые будут обеспечивать все потребности в финансировании. Но со временем и ростом расходов количество источников поступлений также важно увеличивать. Этим в «Простых вещах» занимаются фандрайзеры и специалисты по продажам.

Важно, что организация не придерживается принципа искать деньги везде, где только возможно — подаваться на все грантовые конкурсы, рассылать предложения о сотрудничестве всем коммерческим организациям подряд. Это связано с двумя обстоятельствами. Во-первых, важно оценивать издержки и выгоды, которые влечет работа с конкретным источником. Так, например, некоторое время назад «Простые вещи» рассматривали возможность вступления в реестр поставщиков социальных услуг, чтобы получать от местного бюджета компенсацию своих затрат. Однако, оценив соотношение ресурсов команды и выгод, организация отказалась от этой идеи. Вступление в реестр предполагает взаимодействие с государственными структурами, требующее огромного документооборота. Для подготовки заявок и отчетов необходимо выделить до двух месяцев чистого рабочего времени в год, чтобы обеспечивать поступления субсидий из местного бюджета. За это время сотрудники административной команды могут привлечь больше средств, работая с другими источниками — с бизнес-партнерами, фондами, частными донорами.

Во-вторых, важно, чтобы ценности потенциальных партнеров были созвучны целям и ценностям «Простых вещей». Фандрайзеры и специалисты по продажам учитывают это при поиске новых бизнес-партнеров. На этом же основывается пиар-стратегия проекта.

Ниже мы чуть подробнее рассмотрим доходы от коммерческой деятельности. О других источниках поступлений рассказывается в разделах, посвященных фандрайзингу.

Доходы от коммерческой деятельности

На сегодняшний день «Простые вещи» предлагают коммерческие продукты трех типов:

- изделия мастерских;
- услуги;
- экспертное знание.

К услугам относится проведение мастер-классов. Экспертное знание — это проведение лекций и стажировок для коммерческих и некоммерческих организаций. Основным источником является продажа изделий мастерских — она приносит 98% дохода. Очевидно, что роль услуг и экспертного знания незначительна. Однако эти источники также важны для организации. В них виден потенциал роста как для организации в целом, так и для ее сотрудников — ведущих мастерских и членов административной команды.

Расчет цен на продукцию и мастер-классы

Расчет себестоимости изделий мастерских осуществляется совместно ведущими мастерскими и членами административной команды. При необходимости (например, при повышении закупочных цен на материалы на рынке или в случае, если есть проблемы с продажей продукции интернет-магазина) цены могут быть пересмотрены.

При расчете себестоимости суммируются три показателя:

- расходы на материалы (А)
- трудозатраты (В)
- прочие прямые расходы (С; $C = (A+B)*10\%$).

Расчет трудозатрат осуществляется исходя из допущения, что изделие изготавливают мастера с ментальными особенностями совместно и при поддержке ведущих мастеров. Например, в столярной мастерской «Простых вещей» принято соотношение 70% на 30%: при формировании показателя трудозатрат сотрудники исходят из того, что изделие на 70% изготовлено мастером с ментальными особенностями и на 30% — ведущим мастером. После расчета себестоимости определяется цена изделия и маржа — разница между ценой и себестоимостью. Маржинальность — это отношение маржи к выручке. Она показывает, сколько проект зарабатывает на каждый вложенный рубль.

Ценообразование можно проиллюстрировать на примере изделий керамической мастерской — кружек «Пупырка» и «С пальцем».

Изделие	Материалы А	Трудозатраты В	Прочие расходы С	Себестоимость (А+В+С)	Цена	Маржа, руб.	Маржинальность
Кружка «Пупырка»	54	243	30	327	750	423	56%
Кружка «С пальцем»	54	122	18	194	900	706	78%

Из таблицы видно, что маржинальность кружки «Пупырка» составляет 56%. То есть на каждую 1 000 рублей, вложенную в производство такой кружки, организация зарабатывает 560 рублей. Этот показатель принят в качестве точки отсчета: мастерские стараются не опускаться ниже этой цифры при определении цены продажи. Самые популярные позиции в ассортименте мастерских имеют более высокую маржинальность. В качестве примера можно привести кружку «С пальцем».

Себестоимость мастер-классов

При формировании предложения о мастер-классе также рассчитывается себестоимость и определяется минимально приемлемая для проекта маржа. В качестве примера рассмотрим расчет себестоимости мастер-класса в столярной мастерской для 12 участников, продолжительностью 2,5–3 часа, который проводят два ведущих мастера. В рамках такого мастер-класса каждый участник изготавливает своими руками и уносит домой разделочную доску из нашего ассортимента.

СТАТЬЯ РАСХОДОВ	СУММА, руб.
Оплата труда ведущих мастеров	10 350
Расходные материалы	4 500
Административные расходы	1 485
ВСЕГО	16 335

Мастер-класс в столярной мастерской для группы из 12 человек будет стоить 30 000 рублей и обеспечит нам маржу в $30\,000 - 16\,335 = 13\,665$ руб. Минимальный размер прибыли от мастер-класса, определенный на сегодняшний день — 10000 рублей.

3.1.3 Структура и детализация расходов

Представленная ниже логика группировки расходов по статьям не является единственно возможной. Мы выделяем именно эти статьи исходя из внутренних потребностях учета. Но можно распределить расходы и иначе. Главное, осуществлять распределение последовательно, в соответствии с одной и той же логикой, чтобы можно было анализировать одни и те же расходы по периодам, например, рост расходов на материалы или аренду от года к году.

Кроме анализа по статьям расходов, ведется анализ расходов по проектам. В 2021–22 г. список проектов выглядит следующим образом:

- Столярная мастерская
- Керамическая мастерская
- Графическая мастерская и арт-студия
- Кулинарная мастерская
- Швейная мастерская
- Цветочная мастерская
- Трудоустройство
- Логистика
- PR, фандрайзинг и продажи
- Администрация

- Тиражная продукция
- «Нормальное место»

В этой логике каждый расход (фактически, каждую оплату по расчетному счету) относится к тому или иному проекту. Отслеживаются ежемесячные расходы и итоговый результат по году.

Ниже представлена структура расходов по статьям для всего проекта по данным 2021 г. и пояснения к каждой статье.

РАСХОДЫ 2021	СУММА, руб.	ДОЛЯ, %
Оплата труда команды, включая НДФЛ	18 713 130	42
Оплата труда мастеров (взрослых людей с ментальными особенностями), включая НДФЛ	3 609 280	8
Взносы с фонда оплаты труда и налог на доходы	3 591 515	8
Аренда, коммунальные услуги и обслуживание помещений	1 073 730	2
Оборудование, товары и расходные материалы для работы мастеровских	4 705 783	11
Ремонт	7 056 017	16
Оплата услуг и работ сторонних подрядчиков	4 358 573	10
Обучение и развитие команды	782 395	2
Логистика	502 856	1
Административные и офисные расходы	272 546	1
ИТОГО	44 665 825	100

Оплата труда команды: зарплаты всем ведущим мастерских, социальным педагогам, сотрудникам административной команды.

Оплата труда мастеров: зарплаты мастерам с ментальными особенностями.

Взносы с фонда оплаты труда и налоги: обязательные страховые взносы на выплату страховой части трудовой пенсии и взносы на обязательное страхование от несчастных случаев, а также налог на доходы при применении упрощенной системы налогообложения.

Аренда, коммунальные услуги и обслуживание помещений: арендные и коммунальные платежи, услуги уборки.

Оборудование, товары и расходные материалы для работы мастерских: все расходные материалы, инструмент, используемое в работе мастерских оборудование.

Ремонт: эта статья не является постоянной в бюджете «Простых вещей», она появилась в 2021–22 гг. в связи с запуском благотворительного кластера «Нормальное место» и переездом мастерских на эту площадку.

Оплата услуг и работ сторонних подрядчиков: в основном это расходы, связанные с производством тиражной продукции (футболок, шопперов, открыток, тетрадей, постеров, стикеров и др.) с принтами, созданными в графической мастерской. Также сюда входят профессиональные услуги (юристы, фотографы), оплата приглашенным спикерам на мероприятия.

Обучение и развитие команды: расходы на супервизию, внешних консультантов и оплату внешнего обучения.

Логистика: расходы на упаковку и на услуги доставки заказов индивидуальных и корпоративных заказчиков.

Административные и офисные расходы: услуги банка, оплата ПО/лицензий, услуги связи.

Структура расходов по мастерским по данным 2021 г. представлена в таблицах ниже. Такая структура расходов типична для каждой мастерской. Эта структура используется для финансового анализа при планировании работы на год, а также при запуске нового направления.

СТОЛЯРНАЯ МАСТЕРСКАЯ	РАСХОДЫ, руб.
Оплата труда, включая НДФЛ и взносы с ФОТ	2 280 115
Оборудование, инструменты	192 670
Материалы	1 165 826
Услуги на аутсорсе	206 141
Аренда и коммунальные услуги	788 789
ВСЕГО	4 633 541

КЕРАМИЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ	РАСХОДЫ, руб.
Оплата труда, включая НДФЛ и взносы с ФОТ	2 135 446
Оборудование, инструменты	368 098
Материалы	360 538
Коммунальные услуги	31 391
ВСЕГО	2 895 472

КУЛИНАРНАЯ МАСТЕРСКАЯ	РАСХОДЫ, руб.
Оплата труда, включая НДФЛ и взносы с ФОТ	1 007 757
Материалы	384 156
Оплата услуг и работ сторонних подрядчиков	274 368
Коммунальные услуги	31 391
ВСЕГО	1 697 672

ШВЕЙНАЯ МАСТЕРСКАЯ	РАСХОДЫ, руб.
Оплата труда, включая НДФЛ и взносы с ФОТ	1 222 018
Оборудование, инструменты	231 747
Материалы	589 986
Оплата услуг и работ сторонних подрядчиков	166 540
Коммунальные услуги	31 391
ВСЕГО	2 241 682

ГРАФИЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ	РАСХОДЫ, руб.
Оплата труда, включая НДФЛ и взносы с ФОТ	2 087 122
Оборудование, инструменты	227 900
Материалы	63 244
Коммунальные услуги	31 391
ВСЕГО	2 409 657

3.1.4 Финансовое планирование

Планирование осуществляется административной командой. Специалисты по финансам, продажам, фандрайзингу готовят планы, которые утверждаются на встречах административной команды в конце года. Эти планы не являются жесткими. Они строятся на основе экстраполяции прошлогодних данных по поступлениям и расходам. В целом финансовая задача организации на каждый следующий год звучит так: обеспечить все потребности «Простых вещей» прямым финансированием или другими ресурсами. В среднесрочной перспективе — ближайшие 3–5 лет — ставятся следующие цели:

- снизить зависимость от грантового финансирования, так, чтобы доля этого источника составляла не выше 30% совокупных доходов;
- увеличить объем поступлений от частных доноров таким образом, чтобы доля этого источника составляла не менее 25% совокупных доходов;
- сохранить долю доходов от коммерческой деятельности на уровне не менее 25% совокупных доходов;
- увеличить объем поступлений по соглашениям об организации рабочих мест до 10% совокупных доходов.

План поступлений в 2022 г. отражен в таблице.

ИСТОЧНИК	СУММА, млн руб.	ДОЛЯ, %
Гранты от благотворительных фондов и других некоммерческих организаций	25	36
Доходы от коммерческой деятельности	16	23
Пожертвования от юридических лиц	10	14
Частные пожертвования	12	17
Компенсация расходов на создание рабочих мест (оплату труда) для взрослых людей с ментальными особенностями	6	9
Пожертвования в натуральной форме	0,5	1
ИТОГО	69,5	100

В «Простых вещах» план поступлений на 2022 год был составлен в начале года и обновлен в апреле в связи с новыми социально-экономическими обстоятельствами. В этом году акцент вновь делается на грантовых заявках. Одновременно понижаются ожидания от продаж. Предполагается, что они увеличатся в денежном объеме по сравнению с прошлым годом с 13,2 до 16 миллионов рублей. Но при этом, согласно текущему прогнозу, их доля в структуре поступлений несколько снизится по отношению к прошлому году. Самыми важными показателями для «Простых вещей» на данный момент являются объем и доля частных пожертвований. Этот источник организация продолжает держать в фокусе с учетом обозначенных выше приоритетов в среднесрочной перспективе. Предполагается, что показатели по частным пожертвованиям в 2022 г. будут расти.

3.2 Продажи

В 2020 г. доход «Простых вещей» от коммерческой деятельности составил 9 миллионов рублей, в 2021 г. — 13 миллионов рублей¹⁴. Почти все эти средства были получены от продаж. Также около 277 тысяч рублей было получено от проведения стажировок и мероприятий. В структуре поступлений за 2021 г. доход от коммерческой деятельности составил 24%.

¹⁴ Согласно модельному уставу, разработанному Министерством юстиции РФ со ссылками на соответствующие пункты ГК РФ и Федерального закона от 12 января 1996 г. #7-ФЗ «О некоммерческих организациях», НКО может осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено ее уставом и постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых создана некоммерческая организация и соответствует этим целям [Модельный устав 2020: 12–13]. Текст «Модельного устава некоммерческой организации» можно найти на сайте Министерства юстиции РФ по ссылке: <<https://minjust.gov.ru/ru/documents/7733/>>. Экспертные комментарии по вопросам деятельности приносящей доход и налогообложению для НКО можно найти в статьях «Коммерческая деятельность НКО: о чём стоит помнить и как не совершить ошибки» (режим доступа: <<https://philanthropy.ru/instruments/2022/01/17/110969/>>), «Инструкция: как НКО начать вести коммерческую деятельность» (режим доступа: <<https://www.asi.org.ru/2021/05/12/instrukciya-kak-nko-nachat-vesti-kommercheskuyu-deyatelnost/>>), «Инструкция: какие налоги должны платить НКО в России» (режим доступа: <<https://www.asi.org.ru/2020/05/26/instruksiya-nalogi/>>).

Для российских НКО это скорее нетипичная ситуация. Для сравнения можно привести данные финансового отчета Центра социально-трудовой адаптации «Мастерок». Выручка центра от реализации товаров и услуг в 2021 г. составила 226 тысяч рублей (менее одного процента от общего числа поступлений) [Финансовый отчет 2021]. Выручка БФ «Творческое объединение „Круг“» (Москва) составила 5 миллион 652 тысячи рублей [Бухгалтерский баланс 2020]. По данным БОО Перспективы от деятельности, приносящей доход, в 2020 г. было получено 1 миллион 91 тысяча рублей. При этом общая сумма поступлений за этот период составила 95 миллионов 591 тысяча рублей [БОО Перспективы. Годовой отчет 2020: 26]¹⁵.

На их фоне 13 миллионов рублей — это отличный результат для НКО как с точки зрения абсолютных цифр, так и с точки зрения доли в структуре поступлений. Для «Простых вещей» этот результат важен по двум причинам. Во-первых, он дает большую устойчивость организации, делает ее менее зависимой от других источников финансирования — грантов и пожертвований. Во-вторых, рост продаж соответствует одной из целей организации — созданию условий для того, чтобы люди с особенностями могли участвовать в производительном труде.

Вместе с тем важно адекватно оценивать эти цифры. Сумма поступлений от продаж выглядит впечатляюще. Однако нужно учитывать, что расходы в 2021 г. без учета ремонта в кластере «Нормальное место» составили почти 38 миллионов рублей. Поэтому на сегодня нет уверенности в том, что полученная сумма окупает производственные затраты в целом или затраты отдельных мастерских (например, столярной мастерской с ее низкомаржинальной продукцией): расходы на материалы, организацию рабочих мест, сопровождение мастеров, работу административной команды. Нужно также отдавать себе отчет в том, что некоммерческие организации по определению нацелены на решение социальных проблем, а не получение доходов. Доходы от продажи товаров и услуг могут стать для них поддержкой, но вряд ли обеспечат полностью их существование [Дженас 2020: 124–125]¹⁶.

Кроме того, ограничения накладывает законодательство. Будучи некоммерческой организацией, «Простые вещи» используют пониженную ставку страховых взносов в соответствии со ст. 427 Налогового кодекса РФ. Ставка взносов на обязательное пенсионное страхование составляет 20% вместо 30%, которые применяются в коммерческих компаниях. Применение пониженной ставки дают значительную экономию на прямых расходах. Так, в 2021 году благодаря пониженной ставке страховых взносов организация сэкономила 1,8 млн. рублей. Пониженная ставка страховых взносов действует до тех пор, пока доля доходов от коммерческой деятельности не превышает 30% в совокупной структуре поступлений. Поэтому теоретически можно увеличивать долю доходов от коммерческой деятельности и даже перешагивать порог в 30% от всех доходов. Но при этом нам нужно

¹⁵ Также для сравнения можно привести данные по доходам 143-х российских НКО в 2016 г., представленные в аналитическом отчете фонда «Нужна помощь». В числе источников доходов выручку от реализации товаров и услуг указали 31% НКО [Язневич, Дьячкина 2017: 12]. Сходную картину демонстрируют и исследования западных НКО [Дженас 2020: 124].

¹⁶ По данным исследования БФ «Нужна помощь» в 2016 г., в качестве основного источника выручку от реализации товаров и услуг назвали 8% НКО из 143-х. При этом более 80% в данном сегменте составляли НКО с бюджетом менее 3-х миллионов рублей [Язневич, Дьячкина 2017: 13].

быть готовыми компенсировать «потери», которые повлечет за собой применение обычной, а не пониженной ставки страховых взносов. То есть нужно не просто расти, а расти быстрее потерь.

Наконец, важно, что организация ограничена текущей мощностью производства и способом организации производственных и сопутствующих процессов (логистика, учет, маркетинг), которые пока не позволяют существенно увеличить объемы производства.

3.2.1 Каналы продаж

Для продажи изделий мастерских используются следующие каналы:

- собственный интернет-магазин
- оффлайн точки продаж: точка продаж в кафе «Огурцы», сезонные маркеты, фестивали
- розничные оффлайн/онлайн точки продаж партнеров
- корпоративные заказы

Структура поступлений по каналам продаж в 2021 году отражена на диаграмме.

СТРУКТУРА ДОХОДОВ ОТ ПРОДАЖИ ИЗДЕЛИЙ В 2021 ГОДУ



Также в 2022 году появился еще один канал продаж — «Простые вещи» вышли на маркетплейсы.

Розничные продажи

Розничными продажами при поддержке специалистов по продажам занимаются два логиста. Также в работе принимают участие специалист по документообороту, следящий за подготовкой полного комплекта закрывающих документов (входящих и исходящих счетов, накладных), внешний сотрудник, отвечающий за обновление информации интернет-магазина, поиском аутсорс-партнеров и аналитикой розничных продаж.

Один из логистов ведет интернет-магазин и занимается точками розничных продаж в «Нормальном месте» и в «Огурцах». Он дает заявки мастерским на пополнение запаса продукции (5–15 единиц каждого изделия на складе), взаимодействует с SMM-специалистом по вопросам продвижения определенных позиций, отправляет заказы, сделанные в интернет-магазине, в другие города через службы доставки. Также он обеспечивает доставку по городу: доставляет и забирает заказы, продукцию для маркетов, кейтеринг и хозяйственные товары для «Простых вещей». Второй логист отвечает за работу сетевыми партнерами (заявки в мастерские для сетевых партнеров, отгрузки), с производственными типографиями (заказ продукции, поиск новых производств), подготовку документов и накладных, складскую работу (комплектация, упаковка, отгрузки для корпоративных партнеров), фотографирование продукции для сайта. Работу с сетевыми партнерами поддерживают специалисты по корпоративным продажам. Они устанавливают контакт, ведут переговоры и затем передают партнеров логисту.

Корпоративные продажи

В 2021 г. корпоративные продажи принесли 9,4 миллиона рублей, т. е. на 2 миллиона больше, чем в 2020 г. Клиентами мастерских стали 92 партнера. Среди них есть и локальные петербургские бренды, и крупные международные компании, работающие в IT, ритейле, FMCG и высокотехнологичных отраслях, и госучреждения. Со многими корпоративными клиентами «Простые вещи» сотрудничают уже не первый год. Компании заказывают продукцию для сотрудников или для корпоративных подарков партнерам. Также к «Простым вещам» часто обращаются маркетинговые агентства, которые ищут решения для своих заказчиков.

Кроме специалистов по продажам работой с корпоративными заказчиками также занимаются фандрайзеры. Это связано с тем, что в ходе переговоров по поводу поддержки проекта партнеры могут выразить желание приобрести продукцию мастерских. Также в общении с бизнес-партнерами могут участвовать логисты. Как правило, переговоры с партнером ведет тот, кто установил с ним контакт. По необходимости сотрудники могут передавать клиентов друг другу.

В 2019 г. административная команда составила список компаний, к которым можно было бы обратиться с предложением о сотрудничестве. В список попали компании, которые, как предполагалось, близки «Простым вещам» по ценностям. Затем список был ранжирован исходя из того, есть ли контакты с представителями компаний, и если да, то насколько они близкие. При переговорах с клиентами цель состоит в том, чтобы выяснить их запрос и ориентироваться на него,

если нет готового решения, попытаться придумать возможные варианты, при этом сохраняя собственные границы. Благодаря социальным связям сотрудников отдела продаж, такие контакты нередко находились. Однако были и успешные установления отношений с «холодными» компаниями, например, с фондом «Ашан» и «Леруа Мерлен».

Со всеми партнерами, с кем были установлены отношения в 2019 г., сотрудничество продолжается до сих пор. Новые клиенты чаще всего приходят сами. Это происходит благодаря пиар-компаниям «Простых вещей», а также «сарафанному радио», когда компании выходят на мастерские через постоянных партнеров. В этих случаях запросы обычно приходят сотруднику, который вел постоянного партнером, от которого потенциальный клиент получил контакт. Отношения с партнерами поддерживаются с помощью регулярной рассылки корпоративных презентаций. Два раза в год — в январе и в мае — руководитель логистического отдела готовит каталог обновленной продукции и рассылает его партнерам. Эти сроки приурочены к сложившимся календарным циклам — новогодним и гендерным праздникам (либо, если гендерные праздники для конкретной компании не так важны, к весеннему обновлению).

3.2.2 Аутсорс

Важной составляющей работы отдела продаж является взаимодействие с аутсорс-партнерами — предприятиями, изготавливающими тиражную продукцию, которую не производят сами мастерские: полиграфия (блокноты, открытки, наклейки), текстиль (футболки, полотенца, сумки, варежки), посуда (термосы, эмалированные кружки). На нее наносится печать рисунков, созданных мастерами графической мастерской. Также «Простые вещи» заказывают лазерную резку заготовок для столярной мастерской. Кроме того, к сотрудничеству с внешними производствами «Простые вещи» прибегают в горячий сезон, когда поступает много корпоративных заказов, которые мастерские — столярная, швейная и керамическая — не успевают изготовить сами. Для этого был выработан следующий алгоритм. Часть продукции ведущие, мастера и волонтеры изготавливают в рабочее время ведущими, мастерами и волонтерами. Часть заказа ведущие могут брать на изготовление в нерабочее время. Эта работа ведущих оплачивается по рыночным ценам. Всё, что не успевают сделать в нерабочее время ведущие, уходит на аутсорс, в сторонние организации.

Есть список постоянных аутсорс-партнеров, с которыми сотрудничают «Простые вещи». Коммуникацией с ними занимается логист, отвечающий за корпоративный сектор. Также периодически возникает необходимость поиска новых производств. Это происходит, если у корпоративных клиентов возникает нетипичный запрос или если постоянные аутсорс-партнеры по каким-либо причинам не могут выполнить заказ. Поиском новых партнеров занимаются логист, внешний специалист и руководитель логистического отдела.

3.2.3 Планирование и учет

Планирование бюджета организации, в том числе по продажам, происходит в конце года. Административная команда исходит из того, что в первые пять лет существования организации она будет расти. План по продажам устанавливается следующим образом: к данным по текущему году прибавляется 20%. На сегодняшний день этот план выполняется: за первые четыре месяца 2022 г. доходы от продаж оказались выше, чем за аналогичный период 2021 г. При этом нет четкого распределения по месяцам и/или по тому, сколько денег должен заработать каждый из сотрудников. Удобнее ставить план на год, поскольку поступления зависят от возможностей корпоративных партнеров, а также от календаря акций и мероприятий. Установленная в конце года цифра выступает как ориентир, показывающий, насколько ожидания соотносятся с реальностью.

Учет корпоративных заказов ведется в специальной таблице. В нее вносится вся необходимая информация по каждому заказу: название компании, контактные данные, описание заказа, сроки выполнения. В эту же таблицу включены сетевые розничные заказы. В процессе согласования находится включение информации по интернет-магазину, «Нормальному месту» и кафе «Огурцы».

3.2.4 Внутренняя коммуникация в отделе продаж

Как правило, встречи логистического отдела проходят раз в неделю. В горячие сезоны — перед новогодними праздниками — их количество несколько сокращается: до одного раза в две недели. Также два раза в год происходят встречи сотрудников, занятых продажами, посвященные пересмотру цен на продукцию. Перед этим по их запросу мастерские предоставляют информацию по себестоимости каждого изделия, на основании которого сотрудники отдела продаж определяют цену. Также собрания по вопросам продаж могут созываться по необходимости.

Оперативная коммуникация с мастерскими происходит в чатах для корпоративных заказов и при личных встречах. По договоренности специалисты по продажам пишут в чат о предложении заказчика и ведущие в течение трех дней дают ответ. Также проводятся очные встречи ведущих и специалистов по продажам. Поводом может стать нетипичный запрос заказчиков, предполагающий разработку новой продукции, или обсуждение новых коллекций подготовки корпоративных презентаций. Также это могут быть запросы со стороны мастерских. В подобных случаях специалисты по продажам приходят на ежемесячные встречи мастерских либо назначают отдельную встречу.

3.3 Фандрайзинг

Существование некоммерческих и благотворительных организаций во многом зависит от фандрайзинга. Так или иначе их работа обеспечивается привлеченными средствами: частными и корпоративными пожертвованиями, ресурсной помощью, грантами. «Простые вещи» не являются исключением. Так, в 2021 году три четверти поступлений составили средства, привлеченные в ходе фандрайзинговой деятельности. Эта деятельность охватывает наибольшее количество сотрудников административной команды: в ней так или иначе заняты по крайней мере восемь человек. Фандрайзинг подразумевает не только привлечение финансирования, но и совместные акции или коллаборации, привлечение ресурсной помощи, обеспечение рабочих мест для людей с особенностями. Распределение ролей в фандрайзинге связано с выполняемыми задачами (трудоустройство людей с особенностями, работа с волонтерами), наличием соответствующего опыта (например, опыта работы с краудфандинговыми платформами или написания заявок на гранты), социальных связей и контактов с представителями бизнеса.

Фандрайзинг начинался с работы с грантами. Привлечение частных и корпоративных пожертвований началось летом 2020 г. В настоящий момент доля грантов в поступлениях остается наиболее значительной — почти 20 миллионов рублей (34% от общей суммы поступлений). Но организация стремится к диверсификации фандрайзинговых средств, что делает ее более устойчивой, в меньшей степени зависящей от одного конкретного источника. Структура фандрайзинговых поступлений представлена на диаграмме.

СТРУКТУРА ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В 2021 ГОДУ



3.2.1 Крупные частные доноры

Работой с крупными частными донорами занимается руководитель «Простых вещей». В целом занятие фандрайзингом являются стандартной практикой для глав НКО. Вполне естественно и то, что отношения с крупными частными партнерами поддерживает первое лицо организации.

Этот тип фандрайзинга основан на личных отношениях, имеющих неформальный характер и он с трудом поддается описанию. В этом случае, как и во всех остальных, важно понимать, насколько продолжительными могут быть эти отношения. Если достигнута договоренность о поддержке, оговаривается примерный срок, на протяжении которого организация может рассчитывать на нее. Хотя у организации нет формального обязательства предоставлять отчеты, считается хорошим тоном делать это. По запросу руководителя отчеты готовят фандрайзер и финансовый менеджер.

3.2.2 Работа с бизнес-донорами

В рамках этого направления «Простые вещи» сотрудничают как с крупными корпорациями, так и с представителями малого и среднего бизнеса. В организации есть фандрайзер, непосредственно отвечающий за работу с бизнес-донорами. Но в эту работу также вовлечен один из специалистов по продажам, занимающийся привлечением ресурсной помощи (безвозмездные поставки питьевой воды, продукции сети пекарен, услуги городской рекламы) и участвующий в организации коллабораций. Также к работе с бизнес-донорами подключаются пиар-специалист и, если речь идет о предоставлении квотируемых мест, специалист по трудоустройству.

Варианты сотрудничества с бизнес-донорами

Варианты участия партнеров, которые предлагают «Простые вещи»:

- финансовая поддержка проектов: это могут быть «свободные» средства (организация сама решает, как их потратить) или перечисления на определенные цели (зарплаты ведущих мастерских и административной команды; деньги на приобретение материалов и оборудования для проекта; ремонт в новом помещении)
- закупка материалов и оборудования для проекта
- ресурсная помощь: предоставление материалов, продуктов, услуг, на которых специализируется бизнес-донор (строительные материалы; продукция пекарен; логистические услуги; городская реклама)
- предоставление квотируемых рабочих мест для людей с особенностями
- коллаборации.

Также существует запрос на корпоративное волонтерство. На данный момент мы предлагаем партнерам мастер-классы для сотрудников в керамической, столярной, кулинарной и цветочной мастерских. В планах есть разработка мастер-классов для швейной мастерской, а также программ корпоративного волонтерства. Помимо мастер-классов туда может входить:

- практическая помощь сотрудников корпораций (например, в уборке мастерских, благоустройстве территории)
- организация сотрудниками корпораций социальных событий для мастеров (чаепитий, кинопоказов)
- безвозмездное (pro bono) предоставление экспертных услуг (например, разработка сотрудниками айти-компаний интернет-приложения для магазина; поддержка сайта).

Фандрайзинг не сводится к просьбам о помощи, а представляет собой налаживание партнерских отношений между НКО и бизнесом. Речь идет о сотрудничестве, в результате которого бизнес-доноры получают различные материальные и нематериальные ресурсы и выгоды:

- повышение вовлеченности и мотивации сотрудников
- создание положительного образа бренда
- повышение лояльности к бренду
- возможность реализовать обязательства по трудоустройству людей с инвалидностью — реализацию программ КСО.

Нужно также сказать, что переговоры, которые начинаются по поводу возможных фандрайзинговых отношений, иногда переходят в область продаж: может выясниться, что компания не готова быть донором, но заинтересована в приобретении продукции мастерских для своих потребностей, например, корпоративных подарков сотрудникам и партнерам. В этом случае фандрайзер связывает представителей компании со специалистами по продажам.

Планирование

Стратегический план работы с бизнесом на следующий год составляется во второй половине ноября. На специальной встрече административная команда обсуждает и утверждает план, подготовленный фандрайзером. Планирование осуществляется с учетом того, на какие средства точно можно рассчитывать в следующем году (об этом уже есть договоренности с партнерами), предполагаемых расходов (они закладываются на основании расходов текущего года) и целей, которые ставит фандрайзер. Исходя из предполагаемых поступлений и расходов, фандрайзер закладывает примерную сумму, которую необходимо привлечь в следующем году дополнительно. Прописывается реалистичный и оптимистичный сценарий: минимальная сумма, которую нужно собрать, чтобы оставаться «на плаву», и сумма, которую можно собрать при хорошем развитии событий. Размер «оптимистичной» суммы на 15–20% выше минимальной суммы. Поступления, прогнозируемые в следующем году, распределяются в плане по месяцам для каждого вида фандрайзинга — корпоративного (прямых финансовых поступлений и отдельно обеспечения квотируемых рабочих мест), массовых пожертвований на сайте, пожертвований крупных частных доноров.

При планировании учитываются результаты фандрайзинговой активности в прошедшем году. Например, взаимодействие с малым бизнесом в прошедшем году принесло меньше средств, чем ожидалось. Исходя из этого фандрайзер

может планировать дальнейшие шаги: уделять работе с малым бизнесом больше времени или наоборот, сделать акцент на других направлениях, которые оказались в прошедшем году более перспективными. Кроме того в плане учитывается проведение акций, которые, как предполагается, могут способствовать росту поступлений.

Планирование помогает фандрайзеру организовать работу. Отслеживая поступления и соотнося их с планом, он понимает, насколько активно нужно привлекать средства, нужно ли искать новых партнеров или больше времени уделить работе с имеющимися донорами, на каких направлениях имеет смысл сосредоточиться в конкретный момент. Планирование дает ориентиры, но не является жестким. То, что в плане на определенный месяц заложена определенная сумма, не означает, что ее нужно собрать во что бы то ни стало. Например, если в плане по корпоративному фандрайзингу на текущий месяц стоит сумма 200 тысяч рублей, а к середине месяца собрано 115 тысяч, у фандрайзера есть несколько вариантов. С одной стороны, можно обратиться к нескольким партнерам, от которых с высокой долей вероятности можно будет получить в текущем месяце небольшие пожертвования и собрать необходимые 85 тысяч. С другой стороны, можно заняться налаживанием отношений с новыми крупными партнерами. Такое налаживание отношений и согласование формы сотрудничества может занять многие месяцы. Однако в результате можно договориться о регулярных крупных пожертвованиях или осуществить публичную акцию с большим резонансом. Вопрос о том, какой путь выбрать в конкретном случае, решается в зависимости от обстоятельств — наличия контактов, хода переговоров, советов коллег и партнеров, потребностей проекта, срочности задачи (например, швейная мастерская запросила определенную ткань к определенному сроку; на конкретную дату запланировано проведение уборки с участием волонтеров и нужно обеспечить воду и питание для них).

Поиск доноров

На этапе поиска составляется пул компаний, к которым фандрайзер предполагает обратиться с предложением о сотрудничестве. Обращения к новым потенциальным партнерам могут быть «теплыми» (когда фандрайзер знаком с представителями партнеров лично или получил контакты через общих знакомых) или «холодными», с которыми нет никаких общих контактов. При этом нужно понимать, что отклик на «холодные» обращения значительно ниже. По нашему опыту в среднем четыре из пяти обращений остаются без ответа.

В случае «холодных» обращений фандрайзер предварительно собирает информацию о компаниях: каковы их ценности, какие благотворительные программы действуют и были реализованы в прошлом, какие категории благополучателей поддерживает компания. Эта работа позволяет отсеять организации, с которыми не обнаружилось точек соприкосновения (например, если благотворительные программы компаний направлены на поддержание здравоохранения и культуры или помощь детям, это очевидным образом не совпадает с целями «Простых вещей» — организация работы для людей с ментальными особенностями).

Если точки соприкосновения нашлись, идет поиск представителя компании, к которому можно непосредственно обратиться с предложением о сотрудничестве. Это могут быть руководители программ корпоративной социальной ответственности или представители hr и маркетинговых отделов.

Установление и поддержание отношений

После того, как контактное лицо установлено, фандрайзер пишет письмо с предложением о сотрудничестве. Содержание писем может различаться в зависимости от того, кто является адресатом в конкретном случае — есть ли личное знакомство с контактным лицом или это «холодное» письмо, знает ли адресат о «Простых вещах», чем занимается организация. Но обобщая, можно сказать, что в каждом таком письме как правило содержится несколько частей: описание проекта, его целей, социальной значимости, текущих потребностей проекта и приглашение к сотрудничеству.

В случае положительного отклика начинаются переговоры, в ходе которых фандрайзер предлагает разные варианты сотрудничества. Как правило, на первом этапе важно предложить несколько возможностей, не делая акцент только на прямом финансировании проекта. Далее, если удастся найти приемлемую для всех сторон форму сотрудничества, подписывается договор на определенный срок. Если в договоре необходимо зафиксировать, на что будут потрачены средства, выделенные партнером, фандрайзер согласует это с финансовым аналитиком и руководителем мастерских.

Ежегодно «Простые вещи» отправляют партнерам содержательный и финансовый отчеты. Как правило, фандрайзер отправляет представителям регулярных доноров личные письма с рассказом о новостях проекта раз в месяц, а также поздравляет с праздниками. В каких-то случаях, если отношения с частными донорами или представителями организаций достаточно неформальные, коммуникация может происходить через мессенджеры.

3.3.3 Гранты

В 2021 г. «Простые вещи» получили 4 гранта. Грантами в организации занимаются два сотрудника: руководитель мастерских (отвечающий за Фонд президентских грантов) и один из фандрайзеров. Работа с грантами включает несколько стандартных этапов: поиск, согласование, написание заявки, управление проектом, подготовка отчетов по гранту.

На данный момент «Простые вещи» не устанавливают четкого плана по привлечению грантовых средств. Поиск грантов осуществляется исходя из потребностей проекта с одной стороны, и имеющихся ресурсов — для выполнения обязательств, административной работы — с другой. Случается также, что фонды обращаются к нам с предложением поучаствовать в конкурсах (так было с грантом «Гете-Института»; также мы получили от фонда «Абсолют-Помощь» предложение поучаствовать в закрытом конкурсе).

Найдя грант, сотрудник согласует подачу заявки с руководителем организации и, по необходимости, с потенциальными исполнителями — ведущими мастерских, специалистом по пиар. Получив одобрение, фандрайзер пишет заявку. Ее содержание зависит от конкурсных требований. Обычно это описание конкретного проекта, под который пишется заявка: например, открытие нового направления, расширение мастерских. При этом, хотя в управлении грантовыми средствами может быть определенная степень свободы, важно писать заявку так, чтобы она была приближена к жизни, поскольку деньги даются на конкретные задачи, выполнение которых нужно будет отразить в отчете. Более простой вариант представляют собой конкурсы на поддержание уставной деятельности. В этом случае не нужно придумывать отдельных проектов, достаточно описать текущую деятельность организации. Обычно грантовый цикл от подачи заявки до получения результатов и заключения договора составляет 2–3 месяца, а бюджеты грантовых заявок достигают нескольких миллионов или даже десятков миллионов рублей.

Если организация выигрывает грант, наступает этап управления. На данный момент эту функцию выполняет тот, кто писал заявку на грант. В задачи входит управление средствами (в том числе, коммуникация с фондами по поводу возможности их перераспределения внутри гранта — переноса с одних статей на другие), отслеживание выполнения обязательств по гранту, сбор информации и подготовка отчета. Отчет готовится в соответствии с требованиями грантодателя. Очевидно, что соблюдение требований и сроков влияет на репутацию организации и ее шансы на получение гранта в будущем. Но кроме этого важно и поддержание личных отношений с сотрудниками фондов. В качестве примера можно привести коммуникацию с «Гете-Институтом». Одним из мероприятий, финансируемых грантом, была художественная выставка, открывшаяся в конце февраля. По условиям гранта, отчет о мероприятии нужно было подать в апреле. Однако фандрайзер, отвечающий за грант, написал представителям института сразу после проведения выставки и прикрепил фотографии. Хотя этого не требовалось формально, важно было разделить с людьми из фонда эмоции, ощущение смысла от деятельности.

3.3.4 Массовый фандрайзинг

Развитие этого направления является «Простых вещей» одной из стратегических задач, поскольку регулярные массовые пожертвования создают возможность для стабильного функционирования НКО. Образцом организации массового фандрайзинга является «Ночлежка». Так, в 2020 г. ее бюджет составлял 164,5 млн. рублей. Из них 101,9 млн. рублей (т. е. 62% бюджета) пришлось на частные пожертвования. На регулярные пожертвования «Ночлежки» подписаны более 4000 человек [Годовой отчет 2020: 100]. Поступления «Простых вещей» на этом фоне выглядят намного скромнее. Из 7,5 миллионов рублей, поступивших в 2021 г. от частных доноров, почти 3 миллиона приходится на пожертвования на сайте. 2 миллиона было собрано на краудфандинговых платформах «Планета» и «Нужна помощь». Таким образом, массовые пожертвования составили 11% в структуре поступлений. Однако мы видим значительный прирост и рассчитываем на то, что он будет продолжаться. В 2020 г. мы получили 245 тысяч рублей от 290 разовых доноров и 92 тысячи рублей от 153 подписчиков. В 2021 г. число разовых доноров

увеличилось до 552 человек, а сумма — выросла до 640 тысяч рублей. Количество подписчиков и сумма регулярных пожертвований в 2021 г. выросли до 595 человек и 370 тысяч рублей.

Инструменты массового фандрайзинга

Мы предлагаем нашей аудитории несколько каналов или форм донорства:

- пожертвования на сайте
- краудфандинг
- переводы на расчетный счет по реквизитам
- волонтерский фандрайзинг
- перевод кэшбэка по банковским благотворительным программам (по программе банка «Тинькофф»)
- ящики для пожертвований.

В целом мы делаем акцент на цифровых инструментах и на каналах, на которые можем влиять: не просто получать пожертвования, но устанавливать и поддерживать коммуникацию с донорами. Она имеет для фандрайзинга принципиальное значение, поскольку ее качество влияет на рост частных доноров. Устанавливая регулярную коммуникацию с донорами, мы получаем возможность поблагодарить их, рассказать о проектах, которые они поддерживают, о событиях (например, открытии новых проектов), напомнить о себе и предлагать возможные варианты поддержки мастерских и кафе. Поэтому пожертвования на сайте и краудфандинг представляются нам более перспективными инструментами, чем, например, использование ящиков для пожертвований или переводов посредством смс, которые не дают возможности завязать диалог.

Пожертвования на сайте

Есть несколько путей, ведущих на страницу пожертвований: кнопка «Поддержите нас» на главной странице сайта «Простых вещей», фандрайзинговые публикации в социальных сетях, QR-коды на флаерах, раздаваемых на мероприятиях или на баннерах и постерах городской рекламы. На странице предлагается несколько вариантов размера пожертвований (на данный момент от 500 до 2000 рублей, также есть поле для своего варианта). Также предлагаются две формы донорства: сделать разовое пожертвование либо оформить ежемесячную подписку.

В обоих случаях, попадая на страницу пожертвования, донор оставляет свои контактные данные: имя, фамилия, электронный адрес. Эти данные вносятся в базу. Далее каждого нового донора добавляют в рассылку и он начинает получать письма с новостями о проекте. Эта форма коммуникации является регулярной. Пиар-специалист пишет письма каждый месяц. Рассылка осуществляется автоматизировано.

Кроме этого используется так называемая триггерная коммуникация — незапланированные сообщения с нашей стороны, связанные с какими-либо поводами и событиями. Примером могут быть технические сбои платежных систем,

окончание срока действия карты, прекращение пожертвований. В таких случаях сотрудник, отвечающий за массовый фандрайзинг, отправляет регулярным донорам письма с сообщением о проблеме и предлагает возможные альтернативные варианты совершения платежей. Другим примером триггерной коммуникации может быть значимая дата: человек, перечислявший деньги в течение 12 месяцев, после 13-го пожертвования получает письмо с благодарностью за то, что он помогает проекту уже год. Если регулярная рассылка осуществляется автоматически, то триггерные письма на данный момент делаются вручную. Их автоматизация стоит в планах на ближайшее будущее.

Краудфандинг

Краудфандинг — это организация целевых сборов на специальных интернет-платформах. Целью может быть открытие нового проекта или поддержка действующего. За время работы «Простые вещи» провели четыре таких сбора на платформах [«Планета»](#) и [«Нужна помощь»](#): на открытие столярной мастерской, кафе «Огурцы» и кластера «Нормальное место», а также на приобретение муфельной печи для керамической мастерской. Кроме этого в течение трех лет проводится регулярный сбор на выпуск календаря. На данный момент планируется проведение трех краудфандинговых акций в год. Предполагается, что это будет ежегодный сбор на выпуск календаря, а также сборы весной и осенью.

Краудфандинг предполагает значительную вовлеченность аудитории и коммуникацию с ней. Организаторы сбора придумывают вознаграждения (и передают их донорам), информируют аудиторию о том, как продвигается кампания, благодарят доноров и отчитываются перед ними. Организация краудфандинга хорошо описана в материалах, подготовленных «Планетой». Можно сослаться на «Практическое пособие по краудфандингу» [Горовая 2016] (оно доступно на платформе для зарегистрированных пользователей) и образовательный проект [«Краудпродюссер.рф»](#). См. также [рекомендации](#) PR-директора «Планеты» Натальи Игнатенко, опубликованные на сайте «Агентства социальной информации».

Здесь мы просто перечислим действия, которые требуются от человека, занимающегося организацией сбора:

- описание проекта (включая подготовку фото- и, возможно, видеоматериалы);
- подготовка лотов — вознаграждений для доноров;
- пиар-поддержка по ходу сбора: публикация текстов, фото, видеоматериалов, посвященных тому, как идет сбор;
- благодарности и отчеты в завершении акции.

Кроме того краудфандинг дает возможность для общения с донорами не только в процессе сбора, но и после его завершения. Организатор сбора получает контакты всех доноров и информацию об их активности — какие проекты люди поддерживали. Это дает возможность включить доноров в ежемесячную рассылку, а также отправлять им более прицельные сообщения о новых сборах, ориентируясь на то, какие проекты они уже поддержали.

Способы привлечения новых доноров

Помимо работы с существующими донорами, мы занимаемся привлечением новых. Это может быть прямая коммуникация с аудиторией, которая что-то о нас знает. Так, мы установили, что большинство наших доноров прежде, чем поддержать нас, что-то приобрели в интернет-магазине. Поэтому с недавнего времени мы включили в ежемесячную рассылку также покупателей продукции на интернет-сайте. Другой пример — письма донорам, вносившим пожертвования через краудфандинговые платформы. Это могут быть также онлайн и офлайн активности, направленные на более широкую аудиторию, включая и тех, кто о нас не знает: регулярные публикации фандрайзинговых постов в соцсетях «Простых вещей», периодические публикации на странице руководителя, проведение пиар-акций и мероприятий. В разработке находится проект по гранту от «Яндекс», направленный на привлечение доноров через контекстную рекламу.

Волонтерский фандрайзинг

Это направление «Простые вещи» начали развивать относительно недавно. Волонтерский фандрайзинг — это организация мероприятий силами волонтеров со сбором средств в пользу «Простых вещей». Это может быть проведение социальных мероприятий (публичных лекций, кинопоказов, встреч с настольными играми) или открытие сбора, связанного с каким-либо событием на специализированных интернет-платформах (например, днем рождения инициатора).

Аналитика

В команде есть сотрудник, отвечающий за массовый фандрайзинг. Он следит за поступлениями, оценивает эффективность коммуникации, добавляет новых жертвователей в базу, пишет письма при возникновении непредвиденных ситуаций, взаимодействует с пиар и SMM-специалистами по вопросам фандрайзинговых активностей. Что касается поступлений, то важно не только учитывать их количество, но и анализировать данные. Так, имея информацию о среднем чеке пожертвования, мы понимаем, какие варианты предлагать на странице: какая сумма пожертвования по умолчанию будет адекватной.

Кроме того, проводится анализ эффективности фандрайзинговых публикаций в онлайн. В публикациях ставятся UTM-метки, которые установить, из какой социальной сети пользователь пришел на страницу пожертвований. Эти данные позволяют предполагать, какие публикации сработали лучше, какая социальная сеть дает больше откликов и на основании этого строить пиар-кампании.

3.4 Пиар инклюзивных мастерских «Простые вещи»

3.4.1 Пиар-стратегия

Согласно определению наших коллег из «Ночлежки», пиар — это «то, что организация осознанно делает, чтобы у мира было о ней представление и хорошее к ней отношение» и «касается работы с информацией во всех её проявлениях» [Пиар благотворительной организации 2019: 4]. На наш взгляд, это определение отражает суть явления, но нуждается в одном уточнении применительно к тому, что делают «Простые вещи». Мы видим свою задачу в области пиар несколько шире. Для нас кроме создания положительного образа организации в пиар входит еще две составляющих. Первая — это формирование общественного мнения по вопросам инклюзии, нормализации, формирования образа человека с инвалидностью, влияния на восприятие людей с инвалидностью в обществе. Вторая — поддержка сообщества, наших подписчиков. Вторая составляющая актуализировалась в последние месяцы. Первая же для нас не нова. Она логично вытекает из целей организации:

- трудоустройство людей с ментальными особенностями
- создание качественной продукции
- распространение идей и практик инклюзии и нормализации в обществе.

В публикациях мы осуществляем позиционирование «Простых вещей», ориентируясь на эти цели. Это проявляется не только в том о чем мы говорим, но и в том, как мы это делаем. На практике это означает, что, говоря о людях с инвалидностью, мы стремимся нормализовать их присутствие в публичном пространстве, сделать видимыми: показать, что они могут трудиться в мастерских, петь, пересаживать цветы, выражать эмоции — то есть делать всё то же самое, что и другие люди. Мы осознанно отказались от слова «особые» и теперь говорим и пишем просто «мастера». Также мы не определяем конкретных людей через диагнозы, хотя открыто говорим о ментальных особенностях как о явлении и о том, что в мастерских работают люди, имеющие эти особенности. При этом мы ни в коем случае не пытаемся вызвать у аудитории чувство вины или жалость.

Другой стратегический момент — выбор аудитории. На данный момент мы придерживаемся двоякой стратегии. С одной стороны, мы стремимся обращаться к аудитории, с которой предположительно имеем общие ценности и интересы. Как мы предполагаем, в этом случае вероятность того, что затраченные силы и время оправдаются, выше. Одновременно мы ориентированы на создание долгосрочных отношений — для стабильной работы благотворительных организаций это чрезвычайно важно. Мы исходим из того, что общность ценностей этому способствует. С другой стороны, в последнее время мы пытаемся расширять аудиторию и также обращаться к тем, кто предположительно пока не знает про инклюзию и нормализацию, но потенциально мог бы разделить наши ценности.

С этой стратегией связан и выбор стиля коммуникации. Если охарактеризовать его двумя словами, то этими словами будут «личная» и «неформальная». В рассылках и социальных сетях мы стараемся писать так, чтобы это было похоже на разговор знакомых в непринужденной обстановке. Мы стремимся избежать фамильярности, но при этом стараемся продемонстрировать близость: выражать эмоции и шутить там, где это уместно. Можно отметить, что ориентация на личное общение и неформальность, приближенность к разговору соответствует общей тенденции в пиар. У нас нет данных, чтобы говорить о том, насколько такой стиль эффективен и близок нашим адресатам. Но по нашему замыслу, он должен работать на создание теплых стабильных отношений.

В перспективе также стоит цель построения бренда команды. Нередко НКО появляются как инициатива конкретного человека или небольшой группы людей. Впоследствии такие организации ассоциируются с основателями. До недавнего времени так обстояло дело и в «Простых вещах». Вместе с тем, со временем может возникнуть потребность в переходе от индивидуального бренда к бренду команды, когда публичными фигурами будут выступать в равной мере разные ее сотрудники. Сейчас делаются шаги в этом направлении. Так, если приходит внешний запрос на разговор с руководителем «Простых вещей», пиар-специалист уточняет, какая именно тема интересует спрашивающего и в зависимости от этого может переадресовать запрос сотруднику, который за это отвечает. Сотрудники административной команды и ведущие мастерских выступают в качестве экспертов в публичном пространстве: в СМИ, на профильных конференциях и лекциях.

Сейчас в «Простых вещах» за пиар отвечают два сотрудника: специалист по пиар и SMM-специалист. Далее речь будет идти преимущественно об их работе. Но важно сказать, что деятельность отдела пиар переплетается с работой других сотрудников организации. Взаимодействие с бизнесом в сфере продаж или фандрайзинга как правило предполагает пиар-обязательства. Поэтому к переговорам в какой-то момент подключается пиар-специалист. Массовые пожертвования на сайте или краудфандинговых платформах также зависят от качества коммуникации с донорами. Готовя публикации о продукции, SMM-специалист консультируется с сотрудником логистического отдела, отвечающим за интернет-магазин. Специалисты отдела пиар постоянно взаимодействуют с другими сотрудниками административной команды в личных коммуникациях или на регулярных встречах по текущим вопросам. Есть отдельный чат, где обсуждаются вопросы пиар (помимо пиар и SMM-специалистов в него входят руководитель организации, специалист по продажам). Кроме того периодически проводятся неформальные встречи, посвященные разбору коммуникационных стратегий других коммерческих и некоммерческих организаций. С другой стороны, деятельность «Простых вещей», выступления и публикации сотрудников организации также влияют на ее образ. В связи с этим важна согласованность действий и высказываний. Чтобы обеспечить эту согласованность, мы выработали несколько базовых положений: что и как мы говорим о проекте. Специалист по пиар следит за тем, чтобы высказывания на сайте и в социальных сетях соответствовали этим положениям. Члены команды по необходимости консультируются с ним по поводу презентаций и публичных выступлений.

3.3.2 Каналы коммуникации

Каналы коммуникации «Простых вещей» можно условно разделить на внутренние и внешние. К внутренним каналам относятся сайт и социальные сети.

Внутренние ресурсы

Сайт: [<https://prostieveschi.ru/>](https://prostieveschi.ru/)

На сайте содержится общая информация о проекте и команде, описание мастерских и кафе «Огурцы», информация о партнерах, интернет-магазин, контакты. Планируется, что на новом сайте будет размещена страница кафе «Огурцы». Сайт представляет собой прежде всего рассказ о «Простых вещах», а также место для интернет-магазина и пожертвований. И хотя на сайте есть раздел «Новости», основными каналами коммуникации с аудиторией для нас являются социальные сети и рассылки. Ведением сайта занимается специалист по пиар. Техническую поддержку обеспечивают два внештатных сотрудника: разработчик, отвечающий за функционирование и устранение технических сбоев, и сотрудник, занимающийся обновлением позиций в интернет-магазине.

Социальные сети

На данный момент проект представлен в трех социальных сетях. На страницах соцсетей публикуются актуальные новости из жизни мастерских, анонсы событий, и отчеты о мероприятиях, интервью с сотрудниками. Также существуют два телеграм-канала: «Простые вещи» и «Нормальный канал», посвященный «Нормальному месту». В отличие от социальных сетей телеграм-каналы ориентированы на более узкий круг читателей: сотрудников и волонтеров организации и их друзей. Они ведутся в формате дневника: короткие истории из жизни мастерских и кафе.

Внешние ресурсы

К внешним ресурсам относятся СМИ, краудфандинговые платформы, страницы блогеров, с которыми сотрудничают «Простые вещи», информационные ресурсы партнеров, городская реклама. На внешних ресурсах могут публиковаться тексты, аудио и видеоконтент — анонсы и новости, интервью, статьи, пресс-релизы, подкасты, посвященные деятельности организации. Какие-то из этих материалов готовит сам пиар-специалист (пресс-релизы, публикации на краудфандинговых платформах), какие-то инициирует и согласует с партнерами (при коллаборациях просит партнеров размещать соответствующую информацию в их социальных сетях). Также это может быть коммуникация в ответ на внешние запросы: просьбы СМИ о комментариях, приглашения сотрудников организации выступить в качестве спикеров по той или иной теме, связанной с инклюзией.

3.4.3 Пиар-активности

Публикации в социальных сетях

Социальными сетями занимаются два сотрудника организации. SMM-специалист отвечает за тексты и видео. Пиар-специалист определяет коммуникационную стратегию и курирует деятельность SMM-специалиста. На данный момент у нас нет жесткой процедуры согласования, но можно говорить о сложившихся практиках. Видео контент выкладывается без согласования. Фандрайзинговые публикации обсуждаются с специалистом, отвечающим за пожертвования на сайте и заверяются пиар-специалистом. Публикации, посвященные продажам, обсуждаются с логистом, отвечающим за интернет-магазин. По необходимости SMM-специалист обращается за помощью к коллегам: к пиар-специалисту, сотрудникам, состоящим в пиар-чате, к тем, кто, отвечает за конкретное направление. В одних случаях конкретные сотрудники непосредственно обращаются к SMM-специалисту с просьбами о публикациях. В других случаях инфоповоды и идеи для публикаций появляются благодаря наблюдениям за мастерскими или коммуникацией в рабочих чатах, в которые входит SMM-специалист.

Есть две формы публикаций: тексты с иллюстрациями (рисунками или фотографиями — это могут быть фотографии, сделанные по случаю или взятые из базы данных) и видео-контент в формате сторис и рилс в «Инстаграме» и «Фейсбуке». Тексты публикуются два-три раза в неделю, сторис выходят несколько чаще.

Контент-план

Для организации работы мы пользуемся контент-планом: составляем график публикаций на неделю вперед. Он представляет собой таблицу, в которой по дням расписываются задачи и направленные на их выполнение действия в разных социальных сетях.

A1:A31 fx апрель										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Дата	День недели	DM	Задача	Instagram	Stories	Facebook	Вконтакте	Telegram	
2	1	пт		увеличить количество пожертвований	графика: дорогая бумага, оборудование, нас много, художники должны продолжать рисовать дайте денег, чтобы «Павел Дедов продолжал рисовать афиши» (условно): фото+текст	день в графической мастерской	фото+текст	фото+текст	переупаковать то же самое	
3	2	сб		рассказать про день распространение информации об аутизме = дать голос и видимость чувакам	карточки: как вести себя		карточки	карточки		
4	3	вс								
5	4	пн								
6	5	вт				швейка+сумки «нечего скрывать»				
7	6	ср								
8	7	чт		наполнить уголок книг книгами, наконец		что почитать по теме: книги, которые уже есть на полке в НМ	пост-сбор	пост-сбор		

Контент-план

Информирование административной команды о текущих пиар-активностях и уточнение задач происходит на регулярных встречах по понедельникам. По вторникам пиар и SMM-специалисты утверждают план на неделю.

По нашему опыту, оптимальный горизонт планирования — одна-две недели. В каких-то случаях сроки и тематика публикаций могут быть обозначены заранее. Но нередко бывает и так, что известны лишь примерные сроки, когда должен случиться тот или иной инфоповод (например, выпуск продукции в рамках коллаборации; отчетность по гранту) и о необходимости сделать соответствующий пост SMM-специалист узнает накануне. При этом все же есть несколько опорных точек — определенных дат и ожидаемых событий — позволяющих делать более долгосрочное планирование. Такими датами являются Всемирный день психического здоровья (10 октября), Всемирный день распространения информации об аутизме (2 апреля), государственные праздники (Новый год, Восьмое марта), день рождения «Простых вещей» (23 февраля) или отдельных проектов (день рождения кафе «Огурцы», столярной мастерской), запланированные пиар-акции, дедлайны перед фондами и бизнес-партнерами.

В соответствии с задачами, контент делится на несколько категорий:

1. Публикации, направленные на продажу продукции. Эти публикации обсуждаются с логистом, занимающимся интернет-магазином. SMM-специалист уточняет наличие конкретных позиций, необходимость продвинуть тот или иной товар.
2. Фандрайзинговые публикации. Фандрайзинговые публикации, как говорилось выше, обсуждаются с сотрудником, отвечающим за массовые пожертвования. Кроме ссылки на страницу пожертвований, они содержат UTM-метки. Эти метки позволяют определить из какой социальной сети пришел на страницу пожертвований донор.
3. Публикации, связанные с выполнением пиар-обязательств. К ним относятся отчетность по грантам и выполнение обязательств перед бизнес-партнерами: донорами или партнерами по коллаборациям. Формы (количество публикаций, содержание) и сроки оговариваются в каждом конкретном случае.
4. Истории о мастерских и кафе. Сейчас мы делаем что-то вроде сериала про мастерские и кафе: короткие истории, эпизоды из жизни мастерских с завязкой, кульминацией и развязкой, узнаваемыми героями.
5. Анонсы и новости. К ним относятся сообщения о мероприятиях, которые организовали «Простые вещи» или в которых они участвуют, сообщения о вакансиях, репосты публичных выступлений сотрудников.
6. Публикации, посвященные темам инклюзии. Примером может быть обсуждение закона о распределенной опеке, о дне информирования о том или ином заболевании.
7. Поддержка сообщества. По реакции наших подписчиков, мы убедились в том, что им по-прежнему важно получать информацию о нашей деятельности, что наш привычный контент оказывается для них поддерживающим. Кроме того, мы стали публиковать информацию о близких нам социальных

проектах и организациях («Ночлежка», «Перспективы», «Студия Да», «Спасибо», «Адвита»), их деятельности, социальных и культурных инициативах и социальных и культурных событиях.

Кроме графика публикаций мы используем в работе рубрикатор. В рубрикаторе есть список задач проекта, потребностей целевой аудитории (в той мере, в какой мы представляем себе эти потребности, ориентируясь на собственные впечатления, возникающие при общении с другими людьми и отслеживании информационного поля). Мы стараемся соотнести друг с другом эти задачи и потребности, придумать на этом основании идеи публикаций, а также определить на что делать акцент в конкретном случае — на рациональную составляющую или на чувства.

При этом различные категории и рубрики нередко пересекаются друг с другом, а публикации часто выполняют больше, чем одну задачу. Например, если публикация выполняет задачу продвижения продукции, то в ней мы рассказываем и о мастерах, которые делали эту продукцию, и о мастерских.

Ответы на сообщения пользователей

Кроме подготовки публикаций, важной частью работы являются ответы на комментарии и сообщения пользователей. Эта работа находится в ведении SMM-специалиста, но по необходимости пиар-специалист также может подключиться к ней. В работе с комментариями и сообщениями мы придерживаемся следующих принципов:

- отвечать на все сообщения пользователей
- делать это персонализировано, не копировать один и тот же ответ нескольким пользователям
- делать это корректно — признавать собственные ошибки, допускать право пользователя на свою точку зрения; четко выражать и отстаивать позицию организации, в которой мы уверены, даже если пользователь с ней не согласен (в качестве примера можно привести реакцию пользователей на сообщение о введении куар-кодов в кафе в январе 2022 года).

Если пользователь обращается с конкретными запросами — можно ли купить определенную продукцию, есть ли вакансии в мастерских, рассматривает ли организация варианты сотрудничества и т. п. — SMM-специалист либо отвечает на вопрос сам, либо направляет пользователя к конкретному сотруднику, в чьей компетенции находится соответствующий вопрос.

Электронные рассылки

В задачу специалиста по пиар входит подготовка писем для ежемесячных рассылок донорам, волонтерам и, с недавних пор, покупателям интернет-магазина. В письме рассказывается о событиях, произошедших за месяц, а также содержатся ссылки на продукцию интернет-магазина и страницу пожертвований. В этих письмах личный и неформальный стиль коммуникации проявлен, пожалуй, наиболее отчетливо. Раньше рассылка приходила от имени организации.

Сейчас это письмо, адресованное конкретному человеку (к которому мы обращаемся по имени и на «ты») от конкретного сотрудника — Лизы из «Простых вещей» (специалиста по пиар).

Ответы на внешние запросы

Помимо сообщений пользователей в социальных сетях, есть несколько каналов, по которым приходят внешние запросы, связанные с пиар. Это могут быть обращения непосредственно к специалисту по пиар, контакты которого размещены на сайте и в социальных сетях организации. Также это могут быть запросы, приходящие на электронный адрес. Если специалист по пиар видит, что запрос имеет отношение к его работе, он непосредственно отвечает на него. Если кто-то из сотрудников, имеющих доступ к общей почте, видит соответствующий запрос раньше, он пересылает его специалисту по пиар. Также это могут быть обращения к другим сотрудникам. Предполагается, что сотрудник, получивший такое обращение, проконсультируется со специалистом по пиар. Это могут быть запросы от СМИ (просьбы об интервью с сотрудниками организации), запросы от частных лиц и организаций на проведение мероприятий в кафе «Огурцы», фото и видеосъемки в мастерских и в кафе.

Акции

Акции могут иметь разные цели, как прикладные (влияние на продажи, частные пожертвования, распространение информации об организации), так и идеологические (репрезентация целевой группы, ее видимость, распространение идей инклюзии, влияние на общественное мнение). На данный момент удается организовывать две-три акции в год. В будущем мы хотели бы проводить четыре регулярные акции в год.

Проведение акций — командная работа, в которой участвуют и сотрудники пиар-отдела. В зону их непосредственной ответственности входит разработка, согласование и реализация коммуникационных стратегий: придумывание слоганов, освещение текущих акций, переговоры с партнерами по поводу освещения с их стороны, работа со СМИ (поиск и переговоры о публикациях, подготовка пресс-релизов).

Коллаборации

Коллаборации представляют собой совместное производство продукции на продажу. Однако их цели связаны скорее с фандрайзингом и пиаром, чем с получением прибыли. Сотрудничая с локальными брендами — «Голодный леший», «Уста к устам», «NNedre», «Брошечная им. Билла Трейлора» — мы сводим вместе наши аудитории, тем самым расширяя их. При поиске партнеров, мы ориентируемся на то, есть ли у нас точки пересечения в транслируемых ценностях. Производя совместный продукт с крупными компаниями, мы сообщаем о себе более широкой аудитории, а наши партнеры имеют возможность создать определенный имидж бренда и повысить лояльность своих клиентов и сотрудников.

Коллаборации — это место пересечения пиара, продаж и фандрайзинга. Сотрудники всех этих отделов так или иначе участвуют в их инициировании, подготовке, воплощении: устанавливают контакты, придумывают концепцию, ведут переговоры с партнерами. Пиар-специалист может участвовать на всех этапах, но его непосредственной задачей является освещение акций: разработка коммуникационных стратегий, слоганов, публикации в социальных сетях.

Работа с блогерами

Работа с блогерами является относительно новым направлением. Эта работа кажется нам перспективной в сравнении с работой со СМИ по нескольким причинам. Публикации в СМИ происходят по инфоповодам (проведение акций и мероприятий, важные события в жизни проекта). В случае с блогерами привязки к инфоповоду или событию может и не быть. Кроме того, по нашим представлениям целевая аудитория «Простых вещей» — это прежде всего интернет-пользователи, а не телезрители.

Впервые мы попробовали работать с блогерами в октябре 2021 года в рамках акции «Вещи с особенностями». Акция показала, что это эффективный способ коммуникации. Особенно существенным был рост продаж после публикации блогера Оли Кравцовой. При подготовке акции «Вещи с особенностями» стояла задача донести информацию до максимально широкой аудитории, поэтому мы обращались ко всем, независимо от близости ценностей. И это подтвердило наше предположение, что целенаправленное обращение к узкой аудитории имеет смысл. Так, из миллионной аудитории одного из блогеров, согласившихся с нами сотрудничать, на публикацию об акции «Вещи с особенностями» не откликнулся никто.

Осуществляя поиск возможных партнеров в других случаях, мы ориентируемся на репутацию (является ли человек экспертом в том, о чем говорит), на близость транслируемых человеком ценностей (эко-активизм, устойчивое потребление, феминизм), интересов (о которых можно судить по подпискам), стиля коммуникации. Найдя потенциальных кандидатов, пиар-специалист отправляет им предложения о сотрудничестве: рассказывает о проекте, предлагает возможные варианты (снять видео о продукции, сделать публикацию о проекте и т. п.). Здесь мы не опираемся на какие-либо шаблоны и стратегии. Коммуникация строится каждый раз индивидуально. Но мы исходим из тех же принципов, что и в общении с подписчиками в рассылке — обращаться персонализировано и более или менее формально, в зависимости от адресата.

Как уже было сказано, работа с блогерами началась недавно и механизмы сотрудничества находятся в стадии становления. На начальном этапе это были холодные контакты. За время работы образовалась база теплых контактов. Отношения с двадцатью из них относительно стабильные — предлагая им сотрудничество, мы можем рассчитывать на отклик.

3.5 Работа с волонтерами

3.5.1 Цели работы с волонтерами

Добровольческая помощь может стать ресурсом для некоммерческих организаций и социальных проектов. Вместе с тем, опыт показывает, что работа с волонтерами требует системности: нужно понимать цели и отталкиваясь от них строить взаимодействие.

Сотрудничество с волонтерами в «Простых вещах» преследует две цели:

- участие в развитии организации — помощь в производстве продукции, в решении ситуативно возникающих задач (транспортировка продукции, участие в ярмарках, сопровождение особых мастеров на мероприятиях, не связанных с работой, в некоторых случаях сопровождение мастеров на рабочем месте), распространении информации о мастерских, волонтерский фандрайзинг
- распространение практик и идеи нормализации и инклюзии в обществе.

Эти цели соотносятся с мотивами людей, приходящих в «Простые вещи» в качестве волонтеров. Многие из них имеют активную жизненную позицию и для них важно участие в социально значимых процессах и помощь социальным проектам. Есть люди, для которых мотивом является личная история, например, когда кто-то из членов семьи или близких имеет ментальные особенности.

В качестве благодарности за помощь «Простые вещи» предоставляют волонтерам скидки на продукцию и всё меню в кафе «Огурцы». Постоянные волонтеры могут бесплатно обедать в мастерской. В керамической мастерской после 20 часов помощи волонтер может сделать что-то для себя: чашку, тарелку, пиалу.

Не менее важно, что волонтерство в «Простых вещах» дает возможность приходящим к нам людям стать частью сообщества — познакомиться и пообщаться с другими волонтерами, мастерами, сотрудниками организации, которые разделяют сходные ценности.

3.5.2 Постоянные и ситуативные волонтеры

Первоначально в работе с индивидуальными добровольцами акцент делался на том, чтобы как можно шире распространять в обществе идеи инклюзии и нормализации и дать как можно большему числу приходящих опыт взаимодействия с людьми с особенностями. Однако постепенно стало понятно, что неорганизованные и нерегулярные визиты волонтеров создают сложности для работы мастерских. Ведущим мастерских требуются ресурсы времени и внимания, чтобы каждый раз включать нового человека в процесс, заново рассказывать о технологических операциях тем, кто ходит непостоянно, контролировать работу вновь приходящих. Поэтому, чтобы избежать такого рода трудностей и сделать взаимодействие максимально комфортным для всех, а работу в мастерских эффективной, между волонтерами было проведено разделение на постоянных и ситуативных.

Постоянными считаются волонтеры, которые готовы помогать в часы работы мастерских — по будням с 11 до 17 часов — и делать это регулярно: приходиться как минимум раз в две недели на 2,5 часа. Предполагается, что ведущие мастерских будут постепенно обучать постоянного волонтера всем процессам изготовления изделий и навыкам коммуникации с мастерами. Со временем постоянный волонтер будет получать всё больше ответственности и в идеале в какой-то момент сможет участвовать в работе наравне с ведущими мастерских, производя более сложные технологические операции и контролируя работу мастеров.

Вместе с тем, есть люди, которые хотели бы помогать проекту, но не могут делать это в рабочее время и/или регулярно. Таких людей мы относим к ситуативным волонтерам и предлагаем им другие формы участия, связанные с помощью в ситуативно возникающих задачах. Такими задачами могут быть:

- работа над крупными заказами в нерабочее время, без участия мастеров, под руководством ведущих мастерских; как правило речь идет о выполнении простых операций, не требующих специальных навыков (например, замывка керамических изделий, шлифовка изделий из дерева, наклеивание этикеток на банки с джемом или карамелью), но это может быть и более активное участие в изготовлении изделий, если волонтер имеет соответствующий опыт
- упаковка заказов
- участие в уборке мастерских
- сопровождение особых мастеров от дома до места проведения различных мероприятий (прогулки по рекам и каналам, музеи, театры) и обратно
- транспортировка кейтеринга в кафе «Огурцы»
- проведение фотосъемки для сайта «Простых вещей», пресс-релиза, соцсетей
- участие в акциях и мероприятиях (на фестивалях, ярмарках) от лица «Простых вещей»: обеспечение логистики, презентация и продажа продукции мастерских
- волонтерский фандрайзинг — организация мероприятий со сбором средств в пользу «Простых вещей». Это может быть проведение социальных мероприятий (публичных лекций, кинопоказов, встреч с настольными играми) или открытие сбора связанного с каким-либо событием на специализированных интернет-платформах (например, днем рождения инициатора).

3.5.3 Набор волонтеров

Люди, которые хотят стать волонтерами, заполняют краткую анкету. Кроме имени и контактных данных, анкета содержит вопросы о том, в какой форме человек хотел бы и мог бы помогать проекту, а также о навыках и ресурсах, которые могли бы быть полезными для «Простых вещей» (вождение автомобиля, навыки фото- и видеосъемки и т. п.).

После того, как набирается 20–30 новых анкет, координатор волонтеров приглашает заполнивших на встречу. На этой встрече происходит знакомство с потенциальными волонтерами. В начале участники представляются и рассказывают о своих мотивах и ожиданиях. Затем координатор рассказывает о проекте: о целях и ценностях организации, принципах взаимодействия с мастерами, имеющихся мастерских, формах волонтерства и о дальнейших действиях, которые нужно совершить тем, кто хочет попробовать себя в роли волонтера. Их координатор добавляет в волонтерский чат в «Телеграм».

На следующем этапе для тех, кто решил попробовать себя в качестве постоянных волонтеров, проводятся установочные встречи в мастерских. Эти встречи нужны, чтобы подготовить новых волонтеров: прежде, чем они приступят к работе, дать им четкое представление о том, что им предстоит делать. На встречах пришедшие знакомятся с ведущими и устройством мастерских. Ведущие рассказывают о том, как организована работа, какая помощь может потребоваться от волонтеров, отвечают на их вопросы. Также сотрудники «Простых вещей» и координатор на установочной встрече рассказывают о том, как взаимодействовать с мастерами — какие есть правила¹⁷, какие трудности могут возникнуть, какие существуют способы их решения.

После установочной встречи волонтеры, которые готовы попробовать работать на постоянной основе, приходят в мастерские, предварительно записавшись в календаре, закрепленном в волонтерском чате.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Пожалуйста, выберите день, время когда вы придете, а также мастерскую/задачу, и впишите в свободную ячейку свое имя/фамилию										
2				11:00 — 13.30			15.00			15.00— 17:00	
3	Август	керамическая	кулинарная	цветочная	Столярка	Швейка	обед	керамическая	кулинарная	цветочная	Столярка
4	15.08		имя фамилия						имя фамилия		
5	понедельник										
6	16.08										
7	вторник	имя фамилия							имя фамилия		
8		имя фамилия	имя фамилия						имя фамилия	имя фамилия	
9	17.08	среда									
10		имя фамилия		имя фамилия					имя фамилия		
11	18.08	четверг									
12	19.08										
13	пятница								имя фамилия	имя фамилия	
14											
15											
16	обозначения	*требуется	*Занято	Записи нет							

Таблица для записи волонтеров

Это необходимо для организации работы, поскольку одна мастерская может принять не более двух волонтеров за один раз. Кроме того, в чате закреплены правила для волонтеров. В них прописаны роли волонтеров, формы участия, инструкции и рекомендации, касающиеся работы и взаимодействия в мастерских и во время обеда, порядок сбора обратной связи.

Координатор напоминает в чате о записях в мастерские на регулярной основе, а также пишет о ситуативных запросах на волонтерскую помощь, изменениях в работе мастерских, мероприятиях, в которых волонтеры могут принять участие (праздники, настольные игры в кафе «Огурцы»). Помимо информирования, координатор занимается сбором обратной связи от волонтеров и мастеров о совместной работе, чтобы выяснить, есть ли какие-то сложные ситуации

¹⁷ Правила работы волонтеров доступны по [ссылке](#).

и при необходимости решить их, выступая посредником. Координатор просит, чтобы волонтеры регулярно давали обратную связь после первых приходов в мастерские, а также чтобы волонтеры связывались в случае, если почувствуют необходимость. Контакты новых волонтеров он добавляет в ежемесячную общую рассылку от «Простых вещей».

Также в обязанности координатора входит подготовка еженедельных сводок о мероприятиях с участием волонтеров (описание и фотографии) и годового отчета. Текущую информацию координатор в конце недели передает SMM-специалисту. На ее основе SMM-специалист готовит публикации в рамках выполнения обязательств перед Фондом президентских грантов.

ЛИТЕРАТУРА

Исследования

Алтухова А. Идиллия дома в деревне: Сельские поселения для людей с интеллектуальной инвалидностью // Обратная сторона луны или что мы не знаем об инвалидности: теория, репрезентации, практики. М.: ООО «МБА», 2018а. С. 323–355.

Алтухова А. Интеллектуальная инвалидность и Болезнь в условиях сопровождаемого проживания // Антропологический форум. 2018b. #37. С. 120–148.

Вербилович О. Механизмы формирования идентичности в публичной сфере инвалидности // Журнал исследований социальной политики. 2013. #11(2). С. 251–277.

Вербилович О. Режимы и форматы видимости категории инвалидности в публичной сфере // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2017. #37. С. 204–213.

Горовая В. Практическое пособие по краудфандингу. М.: Planeta.ru, 2016. Режим доступа: <http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/PRAKTICHESKOE_POSOBIE_po_kraudfandingu.pdf>

Дженас К. Успех социального стартапа: как запускаются, растут и меняют мир лучшие некоммерческие проекты. М.: Такие дела, 2020.

Кулагина Е. Образование детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья: социально-экономический аспект. М.: ООО „Деловые и юридические услуги «ЛексПраксис»“, 2014.

Лореман Т., Демпелер Д., Харви Д. Инклюзивное образование. Практическое руководство / Инклюзивное образование. Выпуск 1. М.: Центр «Школьная книга», 2010. С. 238–268.

Наберушкина Э. Инвалидность и право на независимую жизнь // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2009. #4. С. 128–138.

Наберушкина Э. Обзор социальных проблем инвалидности в контексте занятости, социальной политики и социальных дистанций // Журнал исследований социальной политики. 2017. #2. С. 333–340.

Наберушкина Э., Дороднова М. Кому удобны российские города? // Регионоведение. 2012. #2(79). С. 140–148.

Пиар благотворительной организации: что это такое, из чего состоит и как начать им заниматься. Методическое пособие. СПб.: 2019. Режим доступа: <<https://homeless.ru/upload/iblock/6fb/Posobie-po-PR.pdf>>

Руднева Е. Переключение к рабочей деятельности в инклюзивной мастерской: мультимодальный анализ взаимодействия // Компьютерная лингвистика и интеллектуальные технологии: по материалам международной конференции «Диалог 2021». 2021а. С. 587–596.

Руднева Е. Разговор в инклюзивной мастерской // Журнал исследований социальной политики. 2021b. Т. 19, #4. С. 565–584.

Сарычева В. Как инклюзивные мастерские зарабатывают деньги // Тинькофф Журнал. Дата публикации: 10.11.2022. Режим доступа: <<https://journal.tinkoff.ru/prostye-veshi-finanses/>>

Язневич Е., Дьячкина П. Пять лет фандрайзинга в России. Отчет по результатам опроса фандрайзинговых организаций, 2017. Режим доступа: <https://takiedela.ru/wp-content/uploads/2017/06/NP_BNF_rezultaty_oprosa.pdf>

Ярская-Смирнова Е., Наберушкина Э. Социальная работа с инвалидами. Учеб. пособие. СПб.: Питер, 2004.

Brown, L., Long, E., Udvari-Solner, A., Davis, L., Van Deventer, P., Ahlgren, C., Johnson, F., Gruenewald, L., & Jorgensen, J. The home school: Why students with severe intellectual disabilities must attend the school of their brothers, sisters, friends, and neighbors // Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps. 1989. #14(1). P.1–7.

Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All. UNESCO, 2005. Режим доступа: <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Guidelines_for_Inclusion_UNESCO_2006.pdf>

Nirje V. The normalization principle and its human management implications // Changing patterns in residential services for the mentally retarded. Washington D.C.: President's Committee on Mental Retardation, 1969. P. 179–195.

Wolfensberger W. P. The Principle of Normalization in Human Services. Toronto: National Institute on Mental Retardation, York University Campus, 1972.

Документы

БОО Перспективы. Годовой отчет 2020. Режим доступа: <<https://perspektivy.ru/about/otchet/>>

БФ «Творческое объединение „Круг“» (Москва) [Бухгалтерский баланс 2020]. Режим доступа: <<https://tokrug.ru/wp-content/uploads/2021/06/Buhgalterskaya-finansovaya-otchetnost-2020.pdf>>

Воробьев К. Коммерческая деятельность НКО: о чём стоит помнить и как не совершить ошибки. Дата публикации: 17.01.2022. Режим доступа: <<https://philanthropy.ru/instruments/2022/01/17/110969/>>

Ермягина А. Инструкция: как НКО начать вести коммерческую деятельность. Дата публикации: 12.05.2021. Режим доступа: <<https://www.asi.org.ru/2021/05/12/instrukciya-kak-nko-nachat-vesti-kommercheskuyu-deyatelnost/>>

Занятость инвалидов в трудоспособном возрасте в разрезе субъектов РФ 2022. Режим доступа: <<https://sfri.ru/analitika/zanyatost/zanyatost/zanyatost-v-razreze-subektov>>

Захваткина А. Инструкция: какие налоги должны платить НКО в России. Дата публикации: 26.05.2020. Режим доступа: <<https://www.asi.org.ru/2020/05/26/instruksiya-nalogi/>>

Инвалидность в регионах России. Оценка масштаба проблемы на основании открытых данных, 2019 г. БФ Нужна помощь. Режим доступа: <<https://tochno.st/materials/invalidnost-v-regionakh-rossii-2020>>

МАСТЕРОК. Финансовый отчет 2021. Режим доступа: <<https://drive.google.com/file/d/1hJ2jHEifWRDGOcv2XRhiRxYLYuXf2IUb/view>>

Ночлежка. Годовой отчет 2020. Режим доступа: <https://homeless.ru/upload/iblock/721/godovoy_otchet_2020.pdf>

Сведения о численности работающих инвалидов 2022. Режим доступа: <<https://sfri.ru/analitika/zanyatost/svedeniya-o-chislennosti-rabotayushchih-invalidov>>

Устав Автономной некоммерческой организации культурных и социальных услуг «Да». Режим доступа: <<https://prostieveschi.ru/wp-content/uploads/2021/02/da-2021.pdf>>

Нормативно-правовые акты

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть первая (ст. 1 - 453) Раздел III. Общая часть обязательственного права (ст. 307 - 453) Подраздел 2. Общие положения о договоре (ст. 420 - 453) Глава 28. Заключение договора (ст. 432 - 449.1) Статья 435. Оферта. Режим доступа: <<https://base.garant.ru/10164072/026f4bca63951aba59bb2f4f3841ebeb/>>

Закон Санкт-Петербурга от 27 мая 2003 года #280-25 «О квотировании рабочих мест для трудоустройства инвалидов в Санкт-Петербурге» (с изменениями на 5 июля 2022) // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. Режим доступа: <<https://www.gov.spb.ru/law/?d&nd=888800018>>

Закон Санкт-Петербурга от 07 февраля 2018 года #55-12 «О внесении изменений в Закон Санкт-Петербурга „О квотировании рабочих мест в Санкт-Петербурге“» // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. Режим доступа: <<https://www.gov.spb.ru/law/?d&nd=888800018>>

Модельный устав некоммерческой организации // Официальный сайт Министерства юстиции Российской Федерации. Режим доступа: <<https://minjust.gov.ru/ru/documents/7733/>>

Постановление Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. #1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://pravo.gov.ru). Режим доступа: <<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102766796&backlink=1&&nd=602355701>>

Публикация от 02.08.2021 г., ст. 0001202108020026; Собрание законодательства Российской Федерации от 2021 г., #32, ст. 6023.

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 августа 2014 г. #515 «Об утверждении методических рекомендаций по перечню рекомендуемых видов трудовой и профессиональной деятельности инвалидов с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности» // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Режим доступа: <<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/268>>

Приложение к приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 августа 2019 г. #585н «Классификации и критерии, используемые при осуществлении медико-социальной экспертизы граждан федеральными государственными учреждениями медико-социальной экспертизы» // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Режим доступа: <<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/1386>>

Указания по заполнению формы федерального статистического наблюдения #МП-сп «Сведения об основных показателях деятельности малого предприятия за 2020 год» // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <<https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/rQfXxxSl/ukaz-form-mp.docx>>


Федеральный закон от 11 июля 1995 N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)». Режим доступа: <<https://base.garant.ru/104232/>>

Федеральный закон от 20 июля 1995 года #181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Режим доступа: <<https://mintrud.gov.ru/docs/laws/75>>

Федеральный закон от 12 января 1996 г. #7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102039064>>

Федеральный закон от 08 июня 2020 #172-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации www.pravo.gov.ru. Режим доступа: <<http://actual.pravo.gov.ru/text.html#pnum=0001202006080023>>

**простые
вещи**
инклюзивные
мастерские

 ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
**ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

Над текстом работали: Маша Грекова, Мария Левская, Марина Крисов, Виктория Сарычева, Вера Никитина, Александра Гурьянова, Лиза Коваленко, Анна Федорова, Гюнай Халилова, Евгения Теравская, Анна Петухова, Лада Чижова, Ника Алиева, Мария Опоцкая, Анастасия Тузлукова, Мария Екушева, Андрей Юденков, Екатерина Кондратенко, Вера Лобашова, Илья Гаев, Анна Марсанова, Анна Аполлонова, Владимир Зайончек

Редактор: Дмитрий Колядов

Дизайн и верстка: Юлия Лисенко

Фотографии: Ульяна Панова, Ксения Чердакова, Катя Шрага

Методическое пособие не является средством массовой информации и не предназначено для коммерческого использования.

При использовании материалов просим ссылаться на данное методическое пособие.

Санкт-Петербург

2022