

# Социальные проекты, которые изменили Россию 2012–2022

Вдохновляющие  
истории десятилетия.  
Сборник «Теплицы  
социальных технологий»



ТЕПЛИЦА  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



**Редактор**

Владимир Шведов

**Авторы**

Рита Логинова, Алиса Кустикова, Алексей Полихович,  
Евгения Корытина, Екатерина Ульянова, Мария Кольцова,  
Татьяна Честина, Лилия Земнухова, Римма Авшалумова,  
Олег Уппит, Ксения Ермошина, Виктория Микиша.

**Кураторка**

Наталья Баранова

**Инициатор**

Алексей Сидоренко

**Иллюстрация**

Наталья Ямщикова

Социальные проекты, которые изменили Россию.  
Вдохновляющие истории десятилетия (2012–2022).

ISBN: 978-609-08-0048-5

Материалы сборника доступны по лицензии Creative Commons  
CC-BY 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

**Инициатор сборника**

Теплица социальных технологий <https://te-st.ru>

Сборник был опубликован при поддержке просветительского  
проекта «Теплица социальных технологий».

Вильнюс, 2022 г.

Предисловие	8
Гражданские технологии: от личного опыта — к коду	13
Вступление. Как журналистика помогает решению социальных проблем	19

**Как «Ночлежка» создала уникальную систему для соцработников и масштабировала помощь бездомным 25**

От бумажных карточек, как в поликлинике, до интерактивного сервиса	28
Всё и сразу	30
Делиться опытом	34
«Я лучше буду бездомным, но трезвым»	36

**«Красивый Петербург»: решать городские проблемы вместе 39**

За дело	41
Прогулки с фотоаппаратами	42
Технологии в активизме	45
Новые методы	49
Нет диалога	54
Предвыборные гонки	57
По-прежнему красивый	59

**Как противопожарному отделу Гринпис удалось добиться запрета на сельхоз выжигание в России 62**

«Мы легко мечтаем»	66
Проблема	67
Тушить и объяснять	68
Длинная весна 2010 года	70

Какую деревню тушить?	71
Торфяные пожары	74
«Мы своего добились, и сделали это мягко»	75
От переговоров — к кампаниям	77
Что не сработало	78
Работа добровольцев	79
Задача: сделать не хуже, чем у Гринпис	81
Технологии	81

**«Работа для вечности»: как «Мемориал» ведет архив политических репрессий** **87**

«Идти в ногу с технологиями»	90
«Создать софт для базы»	92
«Склад файлов не будет работать как база»	94
«Договариваться о правилах сложнее, чем вносить изменения в базу данных»	97

**Сеть «Дыши.Москва»: как получать важные данные о качестве воздуха** **99**

Как дышится в России?	102
Москва. Дыши. Начало	103
«Не достигнув желаемого». Трансформация целей	105
«Куда сообщество едет — туда и едем»	108
Как датчики помогли очистить воздух в Долгопрудном	110
Отношения с государством и теория изменений	111
Данные из воздуха	113
Мы и есть Россия	116

<b>КиберЛенинка: как проект друзей сделал российскую науку открытой</b>	<b>119</b>
За открытую науку	122
Почему не получалось с государством	126
КиберЛенинка как инфраструктура	130
Технологии поиска и обработки	132
Подписка — культура — удобство	134
Команда	136
Про будущее открытой науки	137

<b>Как команда кризисного центра ИНГО масштабировала помощь женщинам с помощью онлайн-консультаций</b>	<b>139</b>
«Самое важное, чтобы оказание помощи не прерывалось»	142
«IT сфера гораздо ближе к НКО, чем считалось»	145
«У наших психологов почти всегда открыта «П.О.Л.И.Н.А»	148

<b>Работа-I: как технологии помогают выпускникам детских домов найти свое место в жизни</b>	<b>154</b>
Дорогая адаптация	160
В поисках модели	163
Технологии и инновации	166
Выйти из тупика	171
Как работает франшиза	173
Закон в помощь	176
Дорогу осилит идущий	178

<b>«Сервис, сделанный на коленке»: как новосибирцы стали тестировать на ВИЧ онлайн</b>	<b>183</b>
Интернет-магазин бесплатных тестов на ВИЧ	186
От теста на ВИЧ к лечению в Центре СПИД	190
Новые аудитории и передача опыта	198
«Сделать так, чтобы люди перестали передавать вирус»	202

<b>Everland: как обучить и найти работу для людей с инвалидностью по всей России</b>	<b>205</b>
Путь к устойчивости	211
Тонкая настройка	215

<b>Движение «Голос»: организация наблюдений на выборах в реальном времени</b>	<b>220</b>
№ 1 в реестре «иноагентов»	221
Постнеклассическая НКО	224
Флагманский проект	227
Краудсорсинг в действии	229
Сопrotивление властей	231
Наблюдатель как политическая карьера	234
Технологии, сервисы, аналитика	236
Сложности и перспективы	238

<b>«Между свалкой и вешалкой»: от благотворительного магазина до единственной в России системы глубокой переработки синтетики</b>	<b>241</b>
Одежда – ресурс	244
Ветошь и даунсайклинг	248
Пластик из синтетики, а не наоборот	250
От ручек и вешалок к новым горизонтам	253

<b>Как команда «Гуманитарного действия» впервые в России создала систему онлайн-поддержки людей с ВИЧ и гепатитами</b>	<b>256</b>
Наркотики выходят в онлайн	259
Веб-аутрич — это как?	261
Как веб-аутрич помог лучше учитывать потребности клиентов	265
Чего бояться и как скандалят наркопотребители	266
Работа в наркополе: опасения и реальность	269
Команда, будущее и масштабирование	271
<b>Спецглавы</b>	<b>276</b>
Инфраструктурные проекты	277
Краудфандинговые и краудсорсинговые проекты	283
Корпоративное волонтерство	286
Социальные программы Big tech	287
Проекты-вспышки	289
<b>Заключение</b>	<b>297</b>

## Предисловие

Идея сборника появилась у нашей команды задолго до 24 февраля 2022 года, дня вторжения России в Украину. Теперь это документ десятилетия, которое многому научило гражданское общество. С 2011 года, с момента самых массовых протестов в современной России, власти делали все, чтобы отбить у граждан инстинкт коллективного действия и политического участия. Истории в этом сборнике показывают: несмотря на репрессии и ужесточение законодательства, изменения происходили. Я убеждена, что собранная нами библиотека знаний об опыте и практиках низовых инициатив нам пригодится — гражданское общество невозможно вырастить быстро, и работы у нас много, на десятилетия вперед.

Задача сборника — описать, как команды социальных проектов меняли действительность, используя инновационные инструменты для решения конкретных проблем. С одной стороны, мы показываем визионерские решения, с другой — истории создателей. Этот коллектив-



ный опыт усилил и объединил один из лучших редакторов российских медиа, экс-главред «Таких дел» Владимир Шведов. Я безусловно разделяю позицию Владимира касательно того, что журналистика должна помогать решать общественные проблемы. Развивать гражданское общество можно, в том числе и рассказывая истории. При этом важно глубоко и со всей объективностью раскрывать, как именно устроены проекты, с какими вызовами они сталкиваются, какие подходы и инструменты выбирают для увеличения своего социального эффекта. Эти знания необходимы, чтобы другие команды могли перенять их опыт.

Поскольку миссия «Теплицы» — рост потенциала гражданского общества с помощью информационных технологий, мы выбирали проекты для сборника по следующим критериям.

**Во-первых**, описывали только проекты, в которых нет государственного участия. Независимость от государства позволяет увидеть силу коллективного участия и кооперации.

**Во-вторых**, мы выбирали истории с сильным технологическим сюжетом, когда команды используют новую технологию (CRM, электронная библиотека, веб-аутрич) или решают старые проблемы новыми инструментами (базы данных, онлайн-карты, краудсорсинговые платформы, чат-боты).

**В-третьих**, мы обращали внимание на значимость изменений, которых добивались команды. Например, мы описываем кейсы, когда проектам удавалось изменить со-

циальные нормы или поведение людей (популяризация онлайн-тестов на ВИЧ, масштабирование онлайн-консультации для женщин, пострадавших от насилия), увеличить популярность активизма (движения «Красивый Петербург», «Росяма» и «Дыши.Москва» смогли привлечь тысячи сторонников по всей стране), повлиять на законодательство (команда «Гринпис» добилась запрета на выжигание земель под сельскохозяйственные нужды в России).

И, **в-четвертых**, мы выбирали проекты с сильными личными историями их создателей.

Кроме того, при отборе проектов мы основывались на 17 Целях устойчивого развития, которые были разработаны в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех». Нам важно показать, что российское гражданское общество существует не в отрыве от глобальных проблем и дискуссий и что мы принципиально не собираемся быть в изоляции, как бы отчаянно группировка, находящаяся сейчас у власти, не продвигала идею «особого пути».

Концепция устойчивого развития складывается из трех сфер: экономической, социальной и экологической. Проекты в сборнике отражают каждую из них. Больше всего проектов описано у Цели № 16 «Мир, правосудие, эффективные институты», и это неудивительно, поскольку в условиях репрессий один из критических фокусов гражданского общества — правозащита.

Обобщить опыт гражданских технологий мы пригла-

сили киберактивистку Ксению Ермошину. Одна из ее ключевых мыслей: когда государство не может помочь и зачастую мешает, твой личный опыт становится определяющим — он помогает заявить о своем праве на участие в общественной жизни. Всех основателей описанных нами проектов объединяет то, что они использовали личный опыт, чтобы построить новое общество без насилия — равноправное и инклюзивное. Команды выстраивали новый тип социальных отношений, о котором часто говорит исследовательница анархизма, докторка философских наук Мария Рахманинова. «Одна из важнейших проблем постсоветского пространства и его культурного и экзистенциального состояния — неспособность видеть другого», — пишет Рахманинова.

Наши герои, напротив, видели все многообразие российского общества и стремились к справедливости. Именно они брали на себя функции, с которыми государство не справлялось: защищали права уязвимых групп, детей, женщин, пожилых людей, заключенных. Именно они строили горизонтальные связи, которые укрепляют общество и позволяют действовать коллективно; предлагали решения, которые помогают почувствовать гражданам свою политическую субъектность. Им важно было донести мысль: вы можете влиять на ситуацию, вы и есть общество.

Этот сборник — документирование десятилетия, когда гражданское общество находилось на уровне выживания, в условиях постоянного давления. Это истории смелых, равнодушных активистов и активисток, которые

очень любят свою страну, и людей, которые живут в ней.

Я благодарю всю команду авторов, которые, несмотря на все трудности, связанные с началом войны, согласились продолжать работу над нашим сборником.

Я верю, что именно активистские и социальные проекты излечат российское общество от апатии и заложат фундамент для новой системы, основанной в первую очередь на демократических ценностях и соблюдении всех прав человека. А все описанные нами истории и технологии помогут в этом деле и будут использованы в будущем.

*Наталья Баранова, контент-директорка «Теплицы социальных технологий».*

## Гражданские технологии: от личного опыта — к коду

Когда летом 2010 года Московскую область, а затем и всю центральную Россию, охватили пожары, первыми на чрезвычайную ситуацию отреагировали сами граждане. «Карта помощи при пожарах», где нуждающиеся могли получить целевую помощь от волонтеров, оказалась одним из первых примеров «гражданского приложения» (civic app), очень показательным для российского контекста. Именно с этой инициативы начался путь Теплицы социальных технологий, и с этого года начался расцвет гражданских технологий в России.

Движение за гражданские приложения в то же время набирало популярность и в США: с 2009 года администрация президента Обамы обратилась к сообществу программистов с просьбой помочь им оптимизировать работу государственных сервисов и предложить новые инструменты для решения общественных проблем. Ев-

ропа не отставала: например, во Франции мэрии городов обратились к civic tech для создания своих виртуальных приемных в надежде создать новых форматы взаимодействия с гражданами.

Тогда же в разных странах начала подниматься волна гражданских хактонов, на которых представители общественных организаций встречались с энтузиастами из IT-сферы чтобы вместе создавать прототипы решений разнообразных гражданских проблем. Сейчас в это трудно поверить, но в 2012 году состоялся международный хакатон «Code for country», где команды из России и США работали вместе. Движение «гражданских хакеров» стало постепенно институционализироваться — уже в 2013 году состоялся «Международный день гражданского хакерства».

Гражданские хакеры изменили одновременно и образ «хакера», и форматы «гражданственности». Попробуйте вбить в гугл «civic hacker» и посмотреть на поиск по картинкам: вместо подозрительного персонажа в темной толстовке с капюшоном, прячущегося за ноутбуком, вы скорее всего увидите вполне жизнерадостных людей, собравшихся в коворкинге за столами, погруженных в разработку проектов для «лучшего мира». На этих фотографиях, как правило, сделанных на американских хакатонах, гражданские хакеры весьма гармонично существуют в одном пространстве с представителями государственных инициатив.

Однако российская специфика гражданских приложений сильно отличается от западной. Множество проек-

тов, описанных в этом сборнике «Теплицы», например платформа «Красивый Петербург» или приложение «РосЯма», родились не из диалога с государством, а наоборот, из невозможности такого диалога.

Многим российским гражданским техническим проектам свойственен общий сценарий: сначала столкновение с проблемой. Часто на физическом уровне. Это может быть яма на дороге, в которую ты в буквальном смысле проваливаешься; или грязный воздух, которым ты вынужден дышать; в конце концов, это может быть диагноз ВИЧ+, о котором ты узнаешь и оказываешься один на один с проблемой. Но авторы описанных в книге проектов пошли дальше. Они поняли, что этот первичный проблемный опыт касается не только их. Речь идет о публичной, общественной проблеме, решение которой внешне может оказаться им по силам.

Инновационный аспект гражданских технологий особенно интересен тем, что техническое решение здесь выступает именно ответом на конкретный запрос — запрос сообщества людей, объединенных общим опытом — будь то опыт существования в городской среде, опыт жизни с тяжелым заболеванием, опыт наблюдения фальсификаций на выборах и так далее. К опыту также присоединяется и экспертиза: ведь, как говорил социолог науки и техники Гарри Коллинз, экспертами являются не только власть имущие, получившие соответствующие дипломы и титулы. Не менее важны и те, чья экспертиза основана на опыте (*experience based experts*). Этим гражданские проекты, описанные в этой книге, отличаются

от государственных проектов в области цифрового правительства и от социальных стартапов. И главное отличие — то, что инициатива здесь исходит «снизу».

Гражданские проекты выступают либо как альтернатива государственным институтам, которые просто не справляются с проблемой или вовсе не занимаются ею (как, например, проект по мониторингу воздуха «Дыши, Москва» или веб-аутрич команды «Гуманитарного действия»). Либо как инструмент «гражданского контроля», который помогает осуществлять давление на государственные органы, чтобы заставить их работать эффективнее (как в случае с «Красивым Петербургом»). От стартапов их отличает то, что здесь первичен не технический интерес, венчурное вложение в востребованную социальную повестку или мода на какую-то технологию (например, блокчейн или машинное обучение), а именно запрос от пользователей, на который готовы ответить социально ответственные айтишники.

Истории из этой книги — это захватывающие рассказы о трудностях и успехах перевода. Перевода из личного опыта в техническое задание, перевода проблемы из личной в публичную, а иногда даже и политическую плоскость. Здесь технологии часто становятся «рупором проблемы», своего рода «усилителем сигнала»: помещая похожие проблемные кейсы на плоскость виртуальных карт или баз данных, мы видим уже не отдельно взятую, личную беду, а часть более глобальной, общественной проблемы, глубинное решение которой часто требует системного подхода, выходящего за рамки чи-



сто технического подхода.

И действительно, место цифровых технологий в проектах из книги Теплицы не всегда оказывается центральным. Очень часто гражданские приложения вовсе не подразумевают высокотехнологичных решений. Наоборот, «хакерский» подход гражданских разработчиков состоит в том, чтобы найти наиболее простое, экономичное и эффективное решение. Хакерство тут интересно раскрывается в соседстве с таким термином, как «смекалка».

Читая эту книгу, вы удивитесь, что для решения многих социальных задач понадобилась не новая нейросеть или приложение, а простой бот в «Телеграме» или сайт на конструкторе «Тильда». Часто самые важные решения лежат и вовсе не в технической плоскости, а требуют создания и развития сообщества вокруг проекта. Это становится возможным благодаря разносторонней экспертизе коллективов, вовлеченных в разработку гражданских технологий: знание низовых сообществ и личный опыт оказываются ничуть не менее важны, чем владение языками программирования.

Но диалог активистов и разработчиков отнюдь не всегда проходит легко. Перевод кода в социальную плоскость — и наоборот — требует определенного модуса (майндсета). Проведенное мною в 2012–2016 годах глубинное исследование гражданских приложений в России и Франции показало интересную закономерность: большинство разработчиков, которые вовлекались в создание гражданских технологий, не считали свою деятельность политической. Они видели привлекательность гражданских

технологий в их предельной практичности и применимости: это инструменты для решения конкретных, часто очень материальных, проблем, в отличие от политического активизма, который представлялся им чем-то абстрактным и бесполезным. Несмотря на успехи отдельных проектов, гражданские разработчики так и не смогли стать коллективным политическим субъектом.

Однако, оглядываясь на историю гражданских технологий в России, мы видим множество примеров успешной критики государственных институтов, не справляющихся со своими задачами. Мы видим вдохновляющие кейсы самоорганизации сообществ, которые действуют вопреки и параллельно власти. Сейчас, в 2022 году, когда именно айтишники стали ядром массовой эмиграции, мы надеемся на новую волну технических проектов извне, которые ответят на вызовы нового масштаба.

*Ксения Ермошина, научная сотрудница Center for Internet and Society CNRS, исследовательница в eQualit.ie и Citizen Lab, кибер-активистка*

## Вступление. Как журналистика помогает решению социальных проблем

О «журналистике решений» («solution journalism») я узнал в конце 2019 года. В те чудесные времена редактор российского медиа вполне мог выступать на международной конференции в Праге вместе с руководительницей украинского СМИ. До пандемии и тотального закрытия границ тоже оставалось еще несколько месяцев, поэтому впереди виделись замечательные перспективы международной кооперации для журналистов, рассказывающих о социальных проблемах.

В то время я работал заместителем главного редактора издания «Такие дела». Мне было ценно узнать, что наш подход — рассказывать о проблемах людей и о том, что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию, — оказался для многих европейских медиа в авангарде. Понятно, что теорию «журналистики решений» разработали еще даже до появления «Таких дел», но все же популяр-

ность в сообществе она начала набирать именно в конце 2010-х. Мы в редакции не отдавали себе отчета в этом, но по факту многие из наших материалов находились именно в русле этой концепции.

Что же это такое? У «журналистики решений» много определений. Но если упростить, — это такой подход к рассказыванию историй, в котором на первом плане не сама проблема или недостаток, а решения, помогающие их исправить. Самое главное — показать эффективные, работающие практики, а все остальное — дело наживное. Дальше это определение можно до бесконечности уточнять — как именно должен строиться такой текст, что в нем важно, а что не очень, о чем обязательно нужно рассказать, а что, напротив, нежелательно и даже вредно.

Если подходить к делу строго, то материал, построенный в ключе «журналистики решений» (или, как мы коротко его назвали, «SoJo») — это предельно структурированный и четко рассчитанный текст. Не творческий поток, а тщательно выстроенная формула, созданная ради высокой цели — показать, что проблемы можно решать. И, может быть, даже мотивировать читателя сделать что-то подобное в своем родном регионе.

Что особенно важно — евангелисты «solution journalism» настаивают, что это в первую очередь именно журналистика, внимательная к фактам и беспристрастная. Самоидентификация автора как журналиста здесь очень важна — и это отличает «журналистику решений» от медиаактивизма или фандрайзинговых материалов, изначально заточенных в пользу НКО.

Как раз в это время в «Таких делах» (да и в целом в русскоязычной медиасреде) шли бурные дискуссии о разграничении «объективной журналистики» (тм) и активизма. Вся наша редакция разрывалась между двух полюсов — где мы работаем строго по стандартам, и где очевидно выступаем соавторами благотворительных организаций. Нам нужна была идентичность, которая сохраняла бы первенство журналистики, но и следовала бы нашей миссии — менять жизнь к лучшему, пусть и средствами медиа. И конструкция «журналистики решений», пусть во многом искусственная и измышленная, показала мне очень подходящим для нас фундаментом.

Само собой, «журналистика решений» в узком смысле охватывала только небольшую часть нашей работы; выстроенный четко по канону материал по SoJo — довольно специфический продукт и интересен только вовлеченному читателю. Но свою нишу «журналистика решений» у нас заняла. Мы не стали придерживаться строгих рамок и доработали эту концепцию под наши задачи — смешали ее с нашим опытом в сторителлинге, внедрили элементы решений в информационные материалы и даже в новости.

Главное — мы закрепили для себя идею, что журналистика может помогать решать социальные проблемы без прямого вмешательства в ход вещей, только благодаря качественной работе корреспондента и редактора. А если об эффективной социальной практике рассказать убедительно и интересно — этот опыт может не просто заинтересовать читателя, но и побудить его запустить анало-

гичный проект самому.

А дальше все пошло, как известно, наперекосяк. Сначала пандемия, потом рост репрессий в отношении медиа и НКО и, наконец, — полномасштабное вторжение российских войск на территорию соседнего государства. Честно сказать — чем дальше, тем сложнее мне лично было верить в то, что все работает так, как задумано, и что «журналистике решений» сейчас есть место. Сейчас уже стоит вопрос о работе независимых российских медиа в целом. О каких решениях, казалось бы, может идти речь?

По счастью, мне повезло поговорить с несколькими близкими людьми, которые не потеряли оптимизм и надежду на то, что не все потеряно. Постепенно я пришел к выводу, что рано хоронить саму идею «журналистики решений» — пусть сейчас на дворе тяжелые и не подходящие для нее времена, все может измениться уже в скором будущем.

Опять же весь вопрос в том, как и о чем именно рассказывать. Многие важнейшие социальные проекты не только продолжили свою работу, но столкнулись со значительно большей нагрузкой — и смогли предложить способы, как с этим справиться. Разве это не заслуживает рассказа? А сколько сейчас волонтерских инициатив, которые закрывают самые тяжелые, самые неблагодарные направления работы! Там, где пасуют официальные органы власти, ситуацию снова спасают горизонтальные гражданские инициативы, и, например, только благодаря им беженцы с территории Украины могут получить в России всю необходимую помощь.

За каждым общественным движением есть свои истории, взлеты и падения, трудности и достижения, главные герои, попутчики и антагонисты. Обо всем этом нужно говорить, в том числе для того, чтобы напомнить, что конец истории не наступил и многое мы еще можем.

Этот сборник задумывался совсем в других условиях. Проекты, которые вы можете увидеть ниже, создавались и развивались в предыдущее десятилетие, в котором были совсем другие трудности и другие возможности. Но я не случайно так подробно рассказываю об обстоятельствах, в которых готовилась эта книга. Мне хочется, чтобы при взгляде на несколько лет назад нам не казалось, будто все это потеряло смысл и социальная инициатива, взлетевшая, например, на пике гражданских протестов, сейчас ничего не значит. Потому что остается главное — люди, которые готовы что-то менять, и их инновации, которые позволяют эти изменения претворять в жизнь.

Истории в сборнике получились многосложными и не всегда простыми для чтения.

Вместе с Теплицей мы хотели рассказывать о каждом проекте с двух точек зрения — объединить внимание к технологическим решениям и к тому, как устроен проект в целом, кто и как его создавал. Конечно, проекты очень разные, и у каждого из авторов сборника есть свой стиль и свое видение, как строить повествование. Наверное, полностью привести их к общему знаменателю было невозможно, но я хотел, чтобы у всех текстов было несколько объединяющих черт.

- Мы должны рассказать об основателе проекта: кто он и почему занялся этой проблемой.
- Мы хотим показать в том числе и контекст проблемы: на какой социальный запрос дает ответ наш проект.
- Мы хотим отследить, как со временем трансформировалась идея проекта — от чего создатели отталкивались на старте и как опыт меня изначальную гипотезу.
- Большое внимание мы уделяем ресурсам: как человеческим, так и финансовым.
- Среди подходов и решений мы хотим показать не только удачные, но и те гипотезы, что пришлось отбросить со временем.
- Мы показываем, как проект устроен изнутри сейчас: кто, что и как в нем делает
- Мы говорим обо всех сложностях — не только о тех, что удалось преодолеть, но и о том, что осталось, если какие-то сложности удалось преодолеть.
- Любые особенности взаимодействия с официальными структурами и государственными органами для нас значимы.
- Понятно, что на исходе 2022 года очень сложно говорить о перспективах, но мы все же пытаемся заглянуть немного вперед и вместе с руководителями проектов говорим о том, что ждет впереди.

А теперь, когда я показал вам немного закулисья нашего сборника, я приглашаю вас, наконец, к самим историям. Спасибо!

*Владимир Шведов, главный редактор сборника*



# Как «Ночлежка» создала уникальную систему для соцработников и масштабировала помощь бездомным

## **Дата запуска**

2017 год.

## **География**

Санкт-Петербург и Москва  
(но распространяется в свободном доступе).

## **Ключевые цифры**

66 сотрудников «Ночлежки» подключены к МКС. Более 22 тысяч клиентов.

## **Инновационность**

Создали уникальную систему для соцработников.

## **Результаты**

Ускорили процесс оказания помощи бездомным людям, упростили работу сотрудников.

## **Цель устойчивого развития**

№ 1. Ликвидация нищеты.

## **Статус на 2022 год**

Продолжает работу.

Ваня начал выпивать в десять лет. Родственников, которые могли бы о нем позаботиться, рядом не было. А мама и бабушка Вани сами страдали от проблем с алкоголем. Поэтому за мальчиком никто не следил — он часто убегал из дома, хулиганил, был на учете в детской комнате милиции.

После школы Иван устроился на завод, но из-за пьянства его уволили. Всего за пару лет он сменил несколько работ, но нигде не мог задержаться, потому что снова и снова возвращался к спиртному. В какой-то момент Иван встретил женщину, тоже зависимую от алкоголя, женился и вместе с ней стал воспитывать ее дочь-подростка. Нормальная жизнь продлилась недолго — женщина скоро скончалась от связанных с алкоголизмом болезней, а с ее дочкой Иван общаться перестал.

После смерти жены мужчина осознал, что его зависимость опасна. Он попытался вылечиться — сам обратился в городскую наркологическую больницу Петербурга, прошел первичную реабилитацию, 12-шаговую программу. Когда выписался из больницы, нашел контакты дочери покойной жены. Тогда ей было около 20 лет, и она никак не могла закрыть большой кредит. Ивану очень хотелось помочь, и он сказал девушке так: «Слушай, ну деньгами я помочь точно не могу. Но у меня есть комната в общежитии, пожалуйста, приезжай, живи, она твоя».

«Так я и стал бездомным», — заключил Иван.

Впервые свою историю Иван рассказал социальному работнику Виктории Урсовой. Она несколько раз в неделю ведет прием в петербургской «Ночлежке» — одной из самых крупных и известных в России организаций,

помогающих бездомным людям. Ночлежка работает с 1990 года и за это время создала целую экосистему помощи. В 1992 году организация запустила консультационную службу, в 2000-м открыла «Дом на полдороги» — приют для бездомных, страдающих алкоголизмом, а с 2002 года начал работу «Ночной автобус» — в вечернее время он развозит еду для городских бездомных. В холодное время года «Ночлежка» открывает «Пункты обогрева», а еще в «Ночлежке» можно получить одежду, гигиенические принадлежности, простые телефоны и другие вещи по индивидуальному запросу.

— Ваня был очень рад, что смог помочь девушке, — вспоминает Виктория. — Логика такая: она молодая девочка, ей нужнее, а я взрослый мужик, я справлюсь. На самом деле очень многие наши клиенты теряют свое жилье примерно так. Приемная дочка от него даже ничего не требовала, но он сам сказал: «Я должен ей помочь, я же отец».

Когда Иван пришел в «Ночлежку» в первый раз, на основе его рассказа Виктория заполнила новый профиль в МКС — многофункциональном кабинете социального работника. Это специально разработанная CRM-система, в которой любой сотрудник «Ночлежки» может посмотреть всю историю работы с каждым обратившимся за помощью. Благодаря общей базе данных человек сможет получить именно ту помощь, которая ему нужна, даже если сотрудник «Ночлежки» увидит его впервые. Но появилась такая удобная система далеко не сразу.

## **От бумажных карточек, как в поликлинике, до интерактивного сервиса**

До запуска МКС в «Ночлежке» все данные о клиентах собирали в обычные бумажные книги записей.

— Было, как в поликлинике, — стеллажи с библиотечными карточками по фамильно. То есть ты подходишь к коробке и на ней написано «А-Б», достаешь карточку, ищешь в ней нужную информацию про клиента, листаешь все страницы... До перехода на МКС на заполнение карточек и поиск нужной информации уходило очень много времени, — рассказывает директор «Ночлежки» Даниил Краморев.

Архив старых карточек до сих пор хранится в офисе «Ночлежки» на Боровой. Иногда к бумажным карточкам приходится обращаться и сейчас, поэтому «ночлежкинцы» хотят оцифровать старые записи, чтобы точно все сохранить.

Первый прототип МКС появился еще десять лет назад. Функционал системы придумали сотрудники «Ночлежки», а разработкой занимались сторонние специалисты.

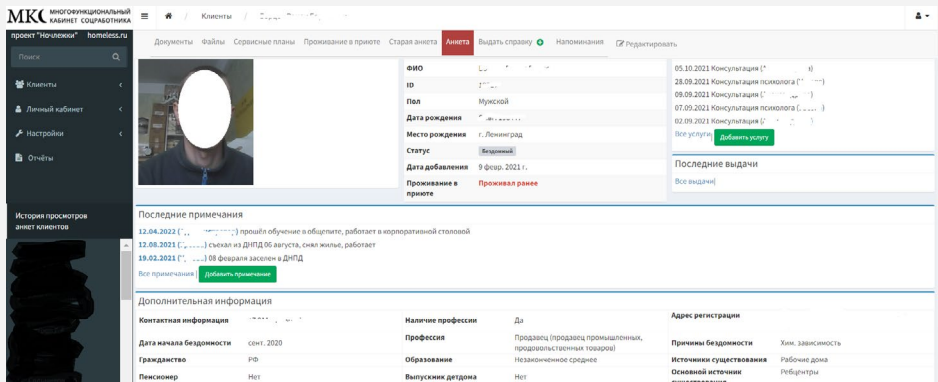
— Мы составляли первое ТЗ, основываясь на пожеланиях соцработников о том, какая информация и какие вопросы нужны в системе, — объясняет Даниил, — А дальше шел бесконечный процесс — здесь какую-то еще опцию добавить, здесь еще один вариант ответа. Во всех нововведениях мы до сих пор ориентируемся на пожелания соцработников — ведь именно они с этой системой и работают. Одной из тех, кто занимался запуском проекта МКС, была

Ася Суворова, бывшая соцработница «Ночлежки». Сейчас она работает координатором проекта «Онко Вики» Фонда медицинских решений «Не напрасно».

— Перед тем как заказать разработку МКС, я искала что-то подобное тому, что собирались сделать мы, и не нашла. Задача оказалась абсолютно уникальная! Причем нам хотелось сделать универсальный инструмент, который был бы полезен абсолютно любой организации, которая занимается соцработой, — рассказывает Ася.

Во время запуска проекта команда хотела сделать «все и сразу», что сейчас кажется Асе не совсем верным. «Мы изначально написали очень большое задание с кучей фич, которые потом не понадобились, а их разработка заняла время. Например, мы сделали функцию автоматической генерации обращений в госорганы, а потом не пользовались ею ни разу. Потому что мы и так с этим справлялись, копируя предыдущие похожие обращения, — рассказывает Ася. — Сейчас я, конечно, сделала бы по-другому — начинала бы с запуска самого простого продукта, а потом уже добавляла новые функции».

Сколько всего ушло денег и сил на создание МКС, сейчас подсчитать уже очень сложно — многое приходилось переделывать не один раз. Десять лет назад ни у кого из команды не было опыта запуска технических проектов, отсюда и возникали ошибки. «Я бы рекомендовала всем НКО, кто работает над такими сложными платформами, для начала привлечь внешнего руководителя проекта. Это должен быть кто-то, кто разбирается в создании и продвижении продукта и может помочь команде с ме-



## Многофункциональный кабинет соцработника

неджерской точки зрения», — говорит Ася.

Сейчас работа МКС поддерживается силами команды «Ночлежки». Если нужно добавить какой-то раздел или переименовать блок, это может сделать любой сотрудник с правами администратора. Если нужны какие-то более сложные изменения, с ними помогают IT-волонтеры, они могут настроить все нужные функции бесплатно.

## Всё и сразу

Как объясняет Виктория Урсова, сейчас в «Ночлежку» люди попадают через две основные точки входа.

Первая — это гуманитарные проекты, в которые входят «Ночной автобус», комната обогрева и ночной приют. Они МКС не пользуются.

— База для гуманитарных проектов очень простая — фа-

милия, дата, пришел; фамилия, дата, пришел, получил еду, — говорит Виктория. — Представьте себе пункт обогрева: мороз, ночь, стоят 50 человек, интернет только мобильный работает. Там сбор каких-то объемных сведений о клиентах невозможен. Дежурный только отмечает галочку и все.

Другая точка входа, для которой и нужна МКС, — проекты по ресоциализации. Здесь уже не только фиксируются оказанные клиенту услуги, но создается целый план социального сопровождения.

— Например, человек пришел на консультацию к соцработнику. Они поговорили, и стало понятно, что максимум, что «Ночлежка» может сейчас для него сделать, это выдать ему мобильный телефон. Такое короткое взаимодействие не относится к программе ресоциализации и создавать ему страницу в МКС нет смысла, — рассказывает Виктория. — А если клиент приходит с каким-то более сложным запросом, который требует продолжительного взаимодействия, от двух встреч и больше, мы уже планируем программу по ресоциализации. И здесь как раз необходима МКС.

Программы по ресоциализации включают как достаточно простые действия, например, восстановление утраченного российского паспорта, которое занимает от силы месяц, так и очень сложные задачи, например, получение российского паспорта, если раньше был только советский, а это может занять больше года. МКС нужна, чтобы на таком долгом пути ничего не упустить. В базе хранятся все основные характеристики клиен-

та — возраст, место рождения, наличие болезней и зависимостей, бездомный человек на данный момент или нет, а если да, то почему это произошло. Эти сведения позволяют любому сотруднику «Ночлежки» понять состояние клиента и то, как ему помочь.

— Если человек пришел первый раз, ему создают базовую анкету, которую разработали уже давным-давно, — рассказывает директор «Ночлежки» Даниил Краморев. — Если человек уже у нас был, в МКС можно посмотреть всю историю его взаимодействия с «Ночлежкой», что и как мы пытались сделать. Помимо прочего, для МКС мы фотографируем клиента, чтобы при следующих обращениях понимать, что это действительно он.

В процессе оказания помощи в систему можно добавить все виды услуг, которые оказываются клиенту. Например, все даты консультаций с соцработником и психологом, а также то, сколько предметов одежды и гигиены уже выдано, сколько раз был оплачен проезд и получены продукты.

Еще одна задача системы — сбор статистики. Благодаря обобщенным данным можно сделать выводы о том, как меняется поток клиентов, сколько пришло мужчин и женщин, как меняются запросы клиентов, сколько предоставляется услуг и многое другое. Эти исследования помогают сделать работу «Ночлежки» эффективнее.

— Например, в пандемию мы отследили, что в какой-то момент клиентов стало значительно меньше. Хотя бы потому, что мы в это время закрывались на карантин, — рассказывает Виктория. — А потом обращений



стало, напротив, больше, потому что среди тех, кто за это время успел потерять работу, многие, к сожалению, оказались нашими клиентами.

## **Подробные данные из МКС помогают «Ночлежке» также заниматься адвокацией — направлять письма в госорганы с предложениями по решению проблем или другими запросами.**

— Например, мы можем подсчитать, сколько к нам обращается женщин, сколько ВИЧ-инфицированных, людей определенного возраста. И сразу становится понятно, что те или иные социальные проблемы более актуальны для бездомных, чем для остальной популяции, — говорит бывшая соцработница «Ночлежки» Ася Суворова. — А актуальная статистика по бездомности помогает нам составлять необходимые обращения в госорганы или продолжать собственные исследования.

За время существования МКС вопросы и пункты анкеты клиента довольно сильно менялись. Например, изначально вопрос про зависимость не был вынесен в отдельный пункт — ее можно было указать только как одно из хронических заболеваний. По словам Аси Суворовой, наличие или отсутствие зависимости практически полностью меняет план работы и сопровождения подопечного «Ночлежки», поэтому соцработник должен особенно внимательно обсудить эту тему с клиентом. А после открытия московской «Ночлежки» в 2020 году в МКС добавили возможность создавать рабочие группы и отчеты на каждый филиал отдельно.

## Делиться опытом

4 года назад «Ночлежка» начала распространять многофункциональный кабинет социального работника бесплатно. Код МКС выложили на [GitHub](#), и теперь любая благотворительная организация может запустить у себя аналогичную платформу. Для этого даже не нужно хорошо разбираться в разработке — к файлу прилагаются инструкции и видеозаписи о том, как пользоваться системой.

— Когда мы только начали распространять эту систему, мы даже помогали с установкой. Сейчас, к сожалению, таких возможностей уже нет, — говорит Даниил Крамов, — но если в организации есть какой-то технический специалист или IT-шник, то он с этим легко справится.

По словам сотрудников «Ночлежки», МКС пользуется популярностью, особенно у маленьких организаций, которые не могут самостоятельно разработать что-то для себя. При этом в МКС, которая распространяется на GitHub, достаточно функций, чтобы выполнить основные операции, которые нужны соцработникам и сотрудникам НКО разного профиля. Например, МКС уже несколько лет пользуются Самарский благотворительный фонд «Ты дома», сыктывкарская организация «Дома жить», пермская «Территория передышки».

Кроме того, распространение на GitHub помогло доработать саму систему. Например, благодаря обратной связи от организаций, которые скачали МКС, выяснилось, что нужно изменить систему подготовки отчетов.

— Изначально автоматизированные отчеты были созданы под нужды «Ночлежки». Но когда мы стали распростра-

нять МКС, оказалось, что другим организациям нужна иная отчетность, потому что у них другие бизнес-процессы, — говорит Ася. — Так появился конструктор, в котором можно сделать отчетность под любой запрос, например, про помощь только женщинам или только ВИЧ-инфицированным за определенный период.

«Территория передышки», пермская организация, помогающая бездомным, использует МКС «Ночлежки» уже более трех лет. Как рассказывает директор организации Анна Фадеева, при открытии организации они консультировались с «Ночлежкой» и сразу знали про МКС и планировали ее внедрить.

— Это очень удобная система — у нас всего два специалиста в дневном центре, психолог и юрист, и хоть они общаются между собой, все равно нужен какой-то учет информации о клиентах и система, чтобы ее хранить и передавать от сотрудника к сотруднику. За три года работы у нас сменилось 60% сотрудников, поэтому важно знать, что человек уже приходил, какие услуги получал, нарушал ли правила и так далее.

Анна отмечает, что особенно ценно то, что системой они пользуются почти бесплатно, за исключением платы за домен и хостинг. «Установить систему нам помог знаковый системный администратор, который консультировался с «Ночлежкой» и просил у них дополнительные инструкции. И после установки работа идет очень легко».

## **«Я лучше буду бездомным, но трезвым»**

У Ивана в первичной анкете была указана химическая зависимость, и запись о том, что он ее осознает и проходит лечение (в системе есть и вариант на случай, если клиент не осознает собственной зависимости). Кроме того, в анкете зафиксировали, что последняя работа Ивана — продавец в магазине, у него нет среднего образования и что сейчас его основной источник средств к существованию — рабочие дома.

В отдельном разделе в МКС уточняется, какие образовательные и реабилитационные программы проходил клиент. У Ивана указано, что он полгода прожил в приюте для алкозависимых «Дом на полдороги», это максимально возможный срок пребывания там.

— Ваня сам пришел к нам, попросил заселить его в «Дом на полдороги», — рассказывает Виктория. — Он посещал группы анонимных алкоголиков, где ему про нас и рассказали, плюс мы давно дружим с городской наркологической больницей. Там Иван встречал наших бывших и нынешних клиентов, которые ходят на эти собрания и говорят: «Пусть я буду бездомным и буду жить в приюте, но лучше я останусь трезвым».

По словам Виктории, у бездомных и людей с зависимостями часто есть очень сильное чувство ответственности за других. Они могут хорошо понимать, что у любых действий есть последствия, но при этом могут испытывать огромное чувство вины за все уже совершенное ранее. То, что Иван отдал дочери свою комнату, как раз проявление такого сочетания повышенной ответствен-

ности и чувства вины.

— Иван понимал, что отдавать комнату иррационально, неправильно, но по-другому не мог. Мы можем с ним про это поговорить, но точно не можем таким шагам помешать, — объясняет Виктория.

Сейчас Иван прошел курс реабилитации и профессионального обучения, выучился на оператора станков с программным управлением. Еще до окончания периода пребывания в «Доме на полдороги» он нашел себе работу, потом снял комнату, и продолжил программу 12 шагов. После того как Иван покинул «Дом на полдороги», он стал приходить в «Ночлежку» уже как волонтер.

— Он восстанавливался и укреплялся, как мог, — продолжает рассказывать Виктория.

— Но в какой-то момент Иван завязал отношения с зависимой женщиной, и через два месяца они оказались в ситуации, когда у них есть съемное жилье, но работает один Ваня, а женщина сильно пьет. Иван на тот момент был в безупречной трезвости год, но он решил уехать из этого жилья и вернуться в городскую наркологическую больницу для прохождения так называемой «срывной программы».

Срывная программа — это такой формат реабилитации, поясняет Виктория, который необходим, когда у человека уже довольно долгое время идет ремиссия зависимости, но он чувствует, что держится из последних сил, и боится снова сорваться, уйти в употребление. Иван прошел такое лечение и снова вернулся в «Ночлежку»,

но с другой просьбой.

— Ваня снова пришел ко мне, но уже с запросом: «Не понимаю, кем хочу быть, когда вырасту». Он хотел найти работу по душе, — говорит Виктория. — Мы обсуждали разные варианты, и в числе прочего Ваня рассказал о том, что подружился в наркологической больнице с волонтером «Ночлежки», одним из наших бывших клиентов. Этот друг учился на повара по программе «Ночлежки», работает в столовой на заводе и ужасно доволен. Иван тоже любит готовить, и он спросил нас, может, ему тоже попробовать стать поваром?

В МКС уже была анкета со всей подробной информацией об оказанных Ивану услугах, поэтому соцработники смогли быстро помочь ему. Благодаря одному из партнеров «Ночлежки» Иван прошел обучение на помощника повара и устроился в ту же столовую при заводе, где и его друг.

Сейчас Иван все еще живет в наркологической больнице, но уже хочет снять свою отдельную комнату. С дочерью они периодически общаются, девушка осталась жить в его коммуналке, закрыла долги и устроилась на работу.

— То, что уже больше года Иван держится в ремиссии, не теряет трезвость и участвует в жизни сообщества анонимных алкоголиков, это большой успех и большая заслуга самого Вани, — подводит итог Виктория.

В анкете его пока стоит статус «бездомный», но, кажется, это скоро изменится.

*Автор: Мария Кольцова*

# «Красивый Петербург»: решать городские проблемы вместе

## **Дата запуска**

26 апреля 2012 года.

## **География**

Санкт-Петербург.

## **Ключевые цифры**

63 000 участников движения, более 35 000 решенных проблем в Санкт-Петербурге, 60 городов РФ, перенявших опыт «Красивого Петербурга».

## **Инновационность**

Запустили краудсорсинговую платформу и приложение по быстрой отправке обращений к городским властям. В основе проекта — сетевая модель с масштабированием: за десять лет опыт движения переняли, запустив свои собственные платформы по аналогии с красивым.петербург.рф, активисты из 60 регионов РФ.

## **Результаты**

Заметно улучшилось общее состояние города и его вид — наличие урн, убраный мусор, отреставрированные здания, отремонтированные дороги; парк Интернационалистов, парк у набережной реки Смоленки и многие другие зеленые зоны города спасены и не вырублены под застройку; Большая Морская улица стала пешеходной и более удобной для жителей города.

## **Цель устойчивого развития**

№ 11. Устойчивые города и населенные пункты

## **Статус на 2022 год**

Участники движения временно приостановили активную деятельность, включаются в решение некоторых проблем ситуативно.

Красимир Врански родился в Болгарии — на родине отца. Но 20 лет назад переехал в Санкт-Петербург. Здесь Красимир поступил в Санкт-Петербургский государственный технологический институт, где изучал менеджмент организаций. После работал в логистической и строительной компаниях. И хотя особого смысла в своей работе Красимир не видел, о смене деятельности не думал: не знал, где он может быть полезен, и масштаб проблем в своем городе еще не осознавал.

Впервые об общественной деятельности Красимир задумался в 2011 году. В декабре тогда прошли выборы в Госдуму РФ, и многие наблюдатели решили, что при подсчете голосов было допущено множество нарушений. После подведения итогов голосования во многих городах начались массовые протесты. Красимир присоединился к одному из митингов за честные выборы и впервые увидел жестокие задержания людей. Это ужаснуло его и заставило задуматься о полицейском произволе.

А в феврале в Кировском районе Петербурга, где жил Красимир, планировалось открытие аптеки — стройка проходила прямо под окнами квартиры молодого человека. Но через несколько месяцев вместо аптеки открыли магазин спиртных напитков. Уже скоро возле магазина начались беспорядки: посетители выпивали прямо у входа, устраивали шумные посиделки, а один раз даже открыли стрельбу. Шум мешал жителям всех близлежащих домов.

«Эти две истории перевернули мой мир, будто открыли



мне глаза, — делится Красимир. — Мне было 30 лет, и, кажется, именно в этом возрасте, в тот момент, я проснулся, понял, что происходит вокруг и что это надо менять. Самому. И действовать надо уже сейчас».

## **За дело**

Вначале Красимир записался в наблюдатели. На личном опыте он убедился, что на выборах немало фальсификаций. И тогда подумал так: раз представители власти сами назначают себя на должности, надо требовать от них выполнения обязанностей по максимуму. Городские власти должны оперативно устранять все проблемы, а если они этого делать не хотят, горожане должны их заставить.

Красимир стал искать нарушения по всему городу: ямы на дорогах, разбитые детские площадки, отсутствие урн и скамеек. Все проблемы он фиксировал и отправлял обращения чиновникам с требованием решить их. А на шумные компании под окнами собственного дома Красимир пожаловался в районное отделение полиции, муниципалитет и администрацию губернатора. Оказалось, что власти города не проследили, для чего использовали выделенную под строительство аптеки территорию. Но обращений и жалоб на беспорядки и шум от местных жителей было много, поэтому уже через месяц магазин спиртного закрыли.

Чтобы хранить все свои обращения к властям, Красимир создал группу в социальной сети «ВКонтакте» «Красивый Петербург». В ней он публиковал фотографии наруше-

ний, писал, куда обращался для их устранения, и фиксировал, был ли ответ от чиновников. Всеми постами Красимир делился на своей странице, привлекая в группу друзей и знакомых, — вначале это было локальное сообщество «для своих».

С помощью группы активист хотел найти способ оперативно решать проблемы в своем городе. Но уже через несколько месяцев группа «Красивый Петербург» превратилась в активное сообщество, к ней присоединялись всё новые люди. Откликов от горожан, желающих участвовать в облагораживании своего города, стало так много, что Красимир едва успевал отвечать на все их вопросы.

«Я понял, что люди хотят решать проблемы в своем городе, но у них нет доверия к власти, и они не надеются, что те что-то решат, — рассказывает Красимир. — Но, видя отклики в группе, я осознал — мы все можем бороться теми способами, которые доступны нам: объединяться в социальных сетях, отправлять многочисленные обращения чиновникам о проблемах в городе. И таким образом мы можем оказать давление на власть: городские чиновники испугаются, что их начальники узнают об этих проблемах и снимут их с занимаемых должностей».

### **Прогулки с фотоаппаратами**

Вскоре к деятельности Красимира присоединился другой активист, с которым они вместе были наблюдателями на выборах, — музыкант Стив Каддинс. В ноябре 2011 года он тоже столкнулся с проблемой: около его дома коммунальщики меняли трубы и в процессе работы уничто-

жили тротуары и газоны, нарушив все нормы техники безопасности. Стив решил отправить жалобы губернатору и в жилищный комитет с помощью онлайн-приемных, ответ он получил через неделю. Идея Красимира по регулярной отправке обращений для улучшения города понравилась Стиву.

Вместе Красимир и Стив стали гулять по городу, фиксировать нарушения и отправлять обращения городским властям. Формат показался активистам удобным — вместе гулять веселее и интереснее, а заметить нарушения легче. Со временем решили немного расширить формат: объявили фотопрогулку в группе, максимально распространили о ней информацию и пригласили всех желающих присоединиться.

Уже в июне 2012 года состоялась первая фотопрогулка одновременно во всех 18 районах Петербурга. В каждом из них был координатор, который встречал волонтеров и передавал организаторам собранную ими информацию. Всего участниками акции стали более 125 человек. Они зафиксировали все нарушения на улицах: ямы на дорогах, не отремонтированные детские площадки, проблемы с газонами, сухие деревья, парковки на тротуарах, разбитые ступени, незаконная торговля и расклейка объявлений, отсутствие урн и разбросанный мусор. Фотографии всех нарушений активисты выложили в отдельном альбоме группы «Красивый Петербург».

А затем активисты создали штаб из 15 человек по отправке обращений по поводу всех выявленных проблем. В течение недели они ежедневно собирались и отсыла-

ли письма чиновникам — всего их составили несколько тысяч. И все от имени одного человека — Красимира Христова Врански. Имя в России редкое, необычное, поэтому некоторые чиновники заинтересовались письмами, а другие подумали, что это атака ботов, вспоминает Красимир. Эта акция смогла привлечь внимание чиновников, и один из них вскоре предложил встретиться лично и обсудить все беспокойства активистов «Красивого Петербурга». Как итог — в течение месяца решили не менее 30% выявленных на фотопрогулке проблем.

Один из ярких примеров — ремонт Санкт-Петербургского технологического института. Во время фотопрогулки волонтер сфотографировал его фасад с осыпающейся краской, затем Красимир, выпускник этого вуза, отправил обращение ректору. А когда в институт приезжал премьер-министр, ему передали жалобу, и он приказал выделить деньги на ремонт. Вскоре фасад отреставрировали. А в Выборгском районе к фотопрогулке присоединились журналисты и засняли все нарушения: самострой, ямы, сухие деревья, незаконно размещенные рекламные объявления. В воскресенье снятый репортаж вышел в вечерних новостях. Уже в понедельник городские коммунальные службы решили большинство из проблем.

После прогулки в группе собралось уже более 1000 человек. Вскоре сформировался и «костяк» команды, занимающийся проектом на регулярной основе, — около пяти человек. Самой активной была Валентина Соловьева, она стала координатором движения. Вместе со Стивом

Каддинсом они так загорелись городским активизмом и урбанистикой, что вскоре поступили в магистратуру Института дизайна и урбанистики Университета ИТМО.

Вместе активисты стали проводить фотопрогулки регулярно. В соцсетях они находили все больше сторонников и, по воспоминаниям Красимира, в этот момент начали осознавать себя движением. Активист рассказывает, что с того времени работать на полную ставку в режиме 5/2 у него возможности нет. Каждый день Красимиру по несколько раз звонят и пишут по разным городским проблемам, и он включается в их решение. С 2012 года он работает на фрилансе — помогает коммерческим компаниям с общественными проектами. Например, запустил совместно с Теле2 проект по благоустройству парка в Адмиралтейском районе Петербурга.

«Эта деятельность стала нашим смыслом. Мы занимаемся чем-то полезным, помогаем людям сделать среду вокруг них лучше, — делится Красимир. — С началом активистской деятельности моя жизнь перевернулась: у меня поменялся круг общения, я начал видеть результат своей работы и быть счастливым от этого».

## **Технологии в активизме**

Участников движения было все больше, и одного сообщества в социальной сети было уже недостаточно. Назрела необходимость другого способа коммуникации и масштабирования деятельности активистов. Решение предложил один из активных участников движения — программист Алексей Конан. Он разработал кра-

удсорсинговую платформу, цель которой — облегчить работу всех активистов движения, помочь им еще быстрее передавать информацию о «Красивом Петербурге» другим жителям города и вовлекать их через простой и описанный на платформе алгоритм.

И уже в августе 2012 года платформу красивыйпетербург.рф запустили. Благодаря встроенной на ней форме можно за считанные секунды отправить в госорганы обращение по улучшению городской среды и при необходимости приложить фото или видео. Вскоре у активистов получилось объяснить алгоритм решения проблем подписчикам и запустить регулярную рассылку обращений чиновникам. Теперь большинство подписчиков уже сами фиксировали нарушения и жаловались городским властям, самостоятельно отправляя обращения от своего имени.

«Теперь нашей задачей было объяснить всем, по какому алгоритму можно добиться изменений в городе: куда надо массово обращаться, как поднимать шум и привлекать всеобщее внимание к нарушениям, чтобы городские власти просто не могли их дальше игнорировать. Все обращения с нашей платформы отправлялись на электронные почты чиновников. И в итоге решались самые разные проблемы: сажались деревья там, где их не хватает, делались велодорожки, ремонтировались дороги. Платформа дала большой толчок развитию нашего проекта. Это простой и работающий инструмент, которым мог пользоваться каждый. Тогда количество наших подписчиков и участников акций начало сильно расти — мно-

гие узнавали о нас именно через платформу», — объясняет Красимир.

С 2012 года петербуржцы стали отправлять городским властям от своих имен по тысяче обращений в месяц. Важную роль в этом сыграла доступность и простота интерфейса платформы «Красивого Петербурга». Например, согласно официальным отчетам ведомства по ответам на обращения граждан за 2013-2016 годы, четверть всех обращений чиновникам отправили с платформы красивыйпетербург.рф.

Цифровизация и всеобщий доступ к Интернету стали мощным стимулом для развития проекта. Для коммуникации и оперативного решения вопросов участники дви-

## **В социальных сетях активисты опубликовали простую инструкцию.**

- 1. Сфотографируйте испорченный газон, разбитую дорогу, давнюю лужу, горы мусора и любую другую проблему.**
- 2. На платформе [КрасивыйПетербург.рф](http://КрасивыйПетербург.рф) выберите тип проблемы, ее адрес, прикрепите сделанный снимок и отправьте обращение.**
- 3. Теперь у чиновников есть 30 дней, чтобы отчитаться перед вами о ходе решения проблемы.**

жения начали использовать мессенджеры, общие чаты в социальных сетях.

А в 2013 году команда «Красивого Петербурга» получила грант в 200 тысяч рублей. Активисты выиграли учрежденную политиком Алексеем Кудриным «Гражданскую инициативу» — конкурс инициатив, нацеленных на повышение качества общественной жизни в России. На эти деньги активисты решили запустить приложение «Красивый мир». В то время люди все активнее и чаще использовали смартфоны, и такая необходимость стала очевидна. Не раз писали о ней городские активисты и в социальных сетях.

Цель этого приложения — включить в решение городских проблем еще больше людей. С помощью приложения каждый может отправить обращения властям еще быстрее и стать еще одной «боевой единицей», которая борется за улучшение городской среды. Команда «Красивого Петербурга» нашла разработчиков на аутсорсе — опубликовала в группе объявление, и на него откликнулось два человека. Им предложили гонорары, но в итоге разработчики от них отказались, заявили, что будут работать на волонтерских началах. В итоге оставшиеся от выигранной премии деньги пошли на дальнейшую оплату домена и сервера, которую необходимо вносить ежемесячно.

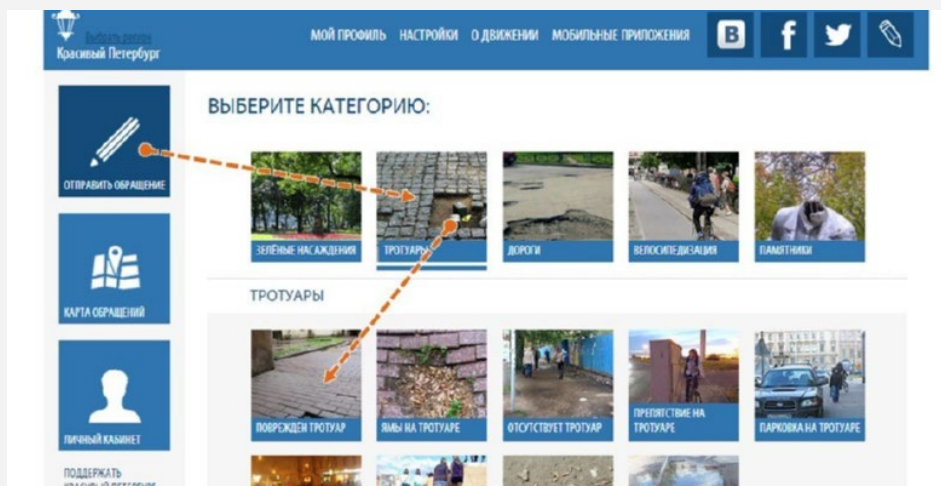
В том числе благодаря технологиям, платформе и приложению участниками проекта «Красивый Петербург» за десять лет стали 60 тысяч человек.



## Новые методы

Уже в конце 2012 года опыт движения «Красивый Петербург» переняли в других городах. Активисты из разных регионов России стали обращаться к Красимиру за советом, как запустить такую же платформу в своем городе.. «Они видели, что платформа — это простой и удобный инструмент, с помощью которого за 20–30 секунд можно отправить официальное обращение к властям, — вспоминает Красимир Врански. — А по нашим многочисленным успешным кейсам (мы выкладывали в сообществе фотографии до/после — их сотни) активисты из других городов видели, что это на самом деле работает».

Алексей Горячев, координатор «Красивой Ленобласти», узнал о «Красивом Петербурге», наткнувшись в соцсе-



Страница [выбора категории](#) обращения к властям.

тях на инструкцию для городских активистов. «На тот момент их платформа и мобильное приложение были, по сути, единственными удобными площадками для реализации общественных инициатив в сфере благоустройства, — вспоминает Горячев. — Мне понравилась идея вовлечения жителей в решение местных проблем с помощью цифровых инструментов, и я решил взяться за развитие сообщества «Красивая Ленобласть».

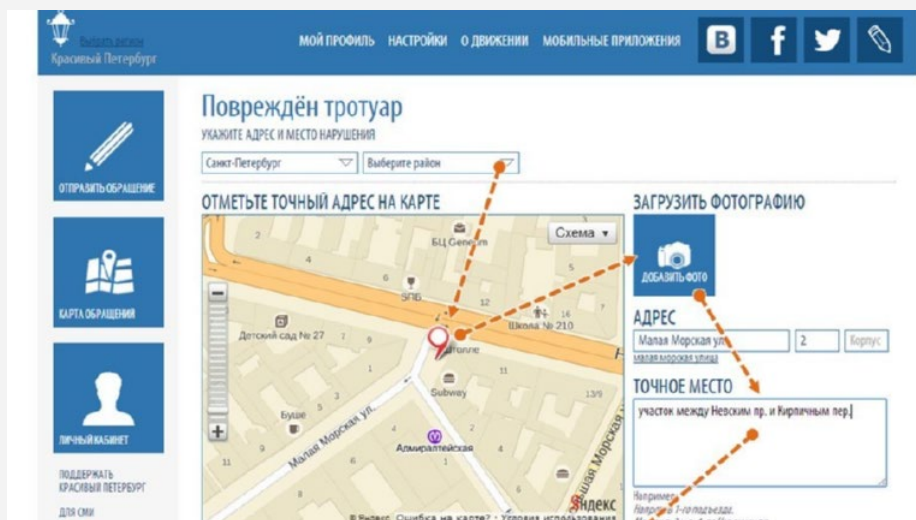
Вскоре «Красивая Ленобласть» стала такой же площадкой, с помощью которой можно подсветить проблему, получить ответ от госорганов и добиться изменений к лучшему. «Например, в сообществе мы писали о планах на размещение отходов в карьерах «Вуолы-эко» и «Воронцовский», — говорит Алексей Горячев. — Наш разбор помог предотвратить создание крайне опасных с экологической точки зрения объектов. А подробная статья о том, как жители Гатчинского района судились с Комитетом по природным ресурсам, помогла привлечь внимание властей к проблеме Прибытковского леса».

Технологически все было устроено просто: команды регистрировали свои домены, и платформа «Красивого Петербурга» подключалась к этому домену. На новый сайт загружалась информация другого города. В результате получается новая платформа, с картой этого города и возможностью отправлять обращения местным властям.

Активисты «Красивого Петербурга» также активно консультировали своих коллег по запуску и работе платформы. Все это позволило за несколько лет масштабировать проект по всей стране. К 2016 году местные инициатив-

ные группы и локальные аналоги «Красивого Петербурга» есть в Красноярске, Великом Новгороде, Иркутске, Липецке и еще более чем в 50 городах РФ. В большинстве этих регионов после появления платформы активисты смогли успешнее взаимодействовать с органами власти.

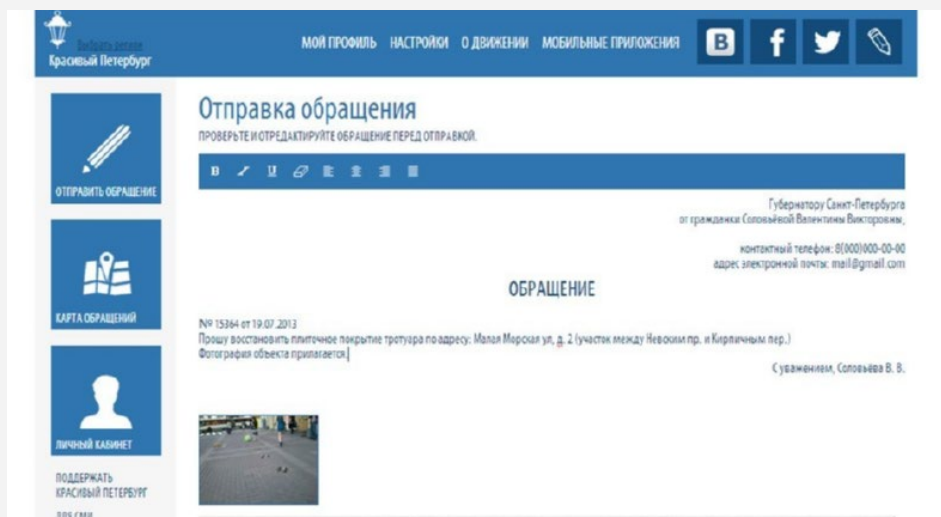
В 2013 году активисты «Красивого Петербурга» создали отдельную закрытую группу волонтеров движения. В эту группу отправляли задачи и откликались на них. В сообществе было 500 человек, и большинство из них активно участвовали в деятельности движения. Вскоре сформировалась и группа активистов, выступающих координаторами и курирующих отдельные проекты, — около 50 человек.



Страница создания обращения к властям.

«Первое время существования «Красивого Петербурга» я не осознавал себя активистом — просто выделял час-два в день на то, чтобы что-то сделать, у меня не было плана создать сообщество, движение, — вспоминает Красимир. — Но потом я вдохновился опытом западных стран: узнал, что там 50–60% людей включены в городской активизм и волонтерство. Вскоре побывал в Швеции и Дании, изучил, как устроена городская среда. Это был яркий пример того, как люди живут достойно и имеют право и возможность менять свой город к лучшему. Я захотел делать в Петербурге так же».

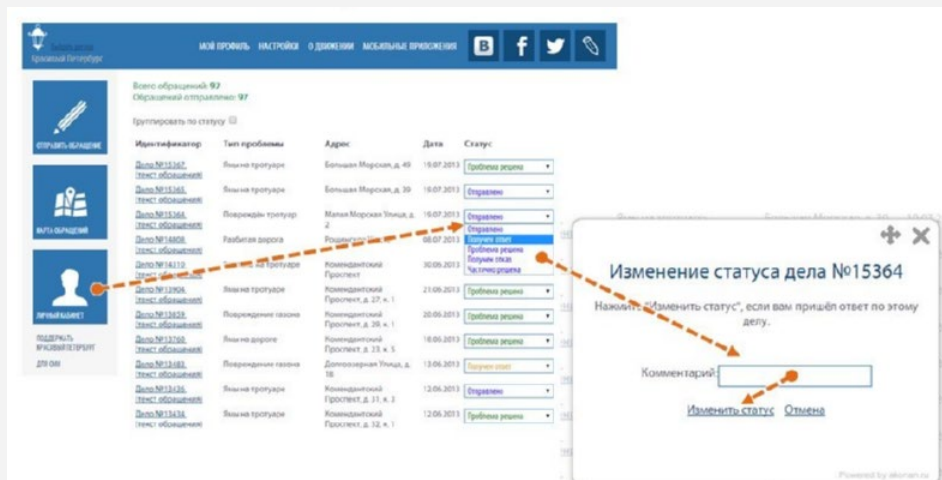
В 2013 году, с новыми силами и уже осознавая себя движением, активисты «Красивого Петербурга» провели



Страница отправки обращения к властям.

масштабное исследование Большой Морской улицы в центре города. Местные жители неоднократно замечали, что на улице много автомобилей, и это создает неудобство для пешеходов. Активисты «Красивого Петербурга» подсчитали, что ежедневно по Большой Морской проходят 45 тысяч человек, а паркуется не менее 100 машин, и многие – в неположенных местах. Городские активисты пришли к выводу, что на центральной улице с такой проходимостью надо отдать приоритет пешеходам. Результата удалось достичь через два года, и после четырех обращений к властям города Большая Морская улица стала пешеходной.

Помимо отправки обращений, активисты движения ис-



Страница контроля за статусом обращения.

кали новые форматы сотрудничества с госорганами: образовывали коалиции и объединения для более эффективного диалога с городскими властями. Например, в 2013 году активисты «Красивого Петербурга», «Велосипедизации» и «ВелоПитера» образовали велокоалицию. Они добились того, чтобы в Правительстве Петербурга появилась должность «велосоветник», на которую назначили координатора «Велосипедизации» Дарью Табачникову. Активисты проектировали улицы с велодорожками и делились этими проектами с властями города. Объясняли, что велосипед— это экологичное и удобное средство передвижения для взрослых. В итоге «выделенки» для велосипедов появились не только в парках, но и в черте города: на набережной реки Фонтанки, на улицах Петроградской стороны.

В 2013–2014 годах в городе действовала «Мусорная коалиция». Вместе с Раздельным сбором и Greenpeace активисты «Красивого Петербурга» боролись против строительства мусоросжигательных заводов. А в 2017 году появилась «Зеленая коалиция». Ее целью было сохранить городские парки. Среди «спасенных» зеленых зон: парк Интернационалистов — в нем 4 гектара хотели застроить торговым центром с океанариумом; парк у набережной реки Смоленки — на его территории собирались построить отель.

## **Нет диалога**

В деятельность движения включалось все больше людей, и благодаря этому «Красивый Петербург» стал заметен

и для властей города. В первые годы работы платформы Красмиру и его соратникам удалось наладить стабильную связь с вице-губернатором по ЖКХ Владимиром Лавленцевым, а затем и с вице-губернатором Игорем Албиным. С ними активисты могли встречаться и обсуждать по телефону проблемы и и предложения пользователей платформы. Например, идеи о том, чтобы сделать какие-то улицы пешеходными или отреставрировать памятники. Всего за первые четыре года существования движения активисты решили в Санкт-Петербурге более 35 000 проблем.

Но большинство изменений давалось с трудом: добиться ответа и решения проблемы от властей было не так просто. К тому же на протяжении всей деятельности «Красивого Петербурга» участникам движения поступали угрозы. Например, в 2013 году активист Илья Трофименко пожаловался на незаконную рекламу в Калининском районе и стал получать SMS-сообщения с угрозами от местного чиновника. Участники «Красивого Петербурга» рассказали об этом в группе и призвали всех подписчиков к действию. В итоге на чиновника подали около 300–400 жалоб в правительство города, десятки людей стали в ответ звонить и писать ему с требованием прекратить угрозы. Вскоре он заблокировал свой номер и перестал как-либо досажать «Красивому Петербургу».

Иногда у активистов вовсе не получалось противостоять никак не согласованным с горожанами решениям. Например, в 2012 году в Кировском районе развернулась уплотнительная застройка одного из кварталов

под видом реновации. Активисты «Красивого Петербурга» освещали эту проблему, местные жители проводили митинги и перекрывали улицы, но остановить застройку не получилось. Вырубили деревья около домов, сломали внутридворовые скверы, и на их месте выросли 20-этажные дома, в которые никого из жителей старых домов не заселили.

«В тот момент мы уже поняли: силы здесь неравны. У нас нет таких ресурсов, как у крупных бизнесменов и чиновников, и мы не можем помешать им сделать задуманное. Меня два раза задерживали на акциях протеста против этой застройки, — рассказывает Красимир. — Против активистов заводили административные дела — и полиция, и власти делали все, чтобы заставить нас молчать. Квартал был застроен, в итоге ухудшилась жизнь сотен людей: недостаточно парковочных мест, нет скверов, проблемы с электричеством и водой, а выросшие под окнами жилые комплексы напоминают «человейники».

В 2016–2017 годах ситуация только ухудшалась. А к 2018 году проблема назрела и стала очевидна: у городских чиновников не было никакой преемственности, они не передавали друг другу дела. И когда к власти приходили новые люди, приходилось объяснять все заново: вводить в курс дела, выстраивать коммуникацию, разъяснять масштаб той или иной проблемы. На это у активистов уходило много времени и сил, которые можно было бы направить на решение городских проблем и их освещение.

Тогда же чиновники отказались принимать обращения



горожан на свои электронные почты. С тех пор обращения можно отправлять только через официальные порталы ведомств, а отправка через платформу и приложение «Красивого Петербурга» стала уже невозможна.

### **Предвыборные гонки**

Взаимодействие с госорганами окончательно прекратилось в январе 2019 года. Тогда исполняющим обязанности губернатора Санкт-Петербурга был Александр Беглов. Добиться ответа от чиновников, по словам Красимира, стало практически невозможно. Они не шли на диалог и не стремились ответить на запросы активистов и общества.

«Раньше у нас не было никаких личных отношений, связей с чиновниками. Но мы пытались сотрудничать с ними в своих интересах — использовать их власть в качестве инструмента для решения вопросов и проблем в нашем городе, — рассказывает Красимир. — В какой-то момент это перестало быть возможным».

У активистов не получалось добиваться ответов от исполняющих обязанности губернатора, и они не могли работать в прежнем режиме. Тогда они решили попробовать новый способ улучшения городской среды: в сентябре 2019 года проходили выборы губернатора, и эту должность теперь уже официально собирался занять Александр Беглов. А Красимир Врански заявил, что тоже собирается баллотироваться.

Новость облетела все активистские сообщества и стала городской сенсацией. Активисты «Красивого Петербур-

га» проанализировали все актуальные проблемы в городе и составили расписание Красимира по посещению разных районов Петербурга — по три-пять встреч каждый день. Он собирался видеться с местными жителями, обсуждать проблемы и привлекать к ним внимание СМИ.

Беглов и его команда решили следовать за Красимиром точно согласно его расписанию, вспоминает активист. На следующий день они приходили ровно туда же, где был Красимир, и решали местные проблемы. Затем в провластных СМИ этот вопрос освещался именно так: мэр помог жителям города. Например, так было в историческом районе Сергиево. На встречу с Красимиром пришло 100 человек, и все они жаловались: школа не открывается, светофоры не работают, дороги плохие. В итоге большую часть этих проблем в скором времени решила команда Беглова.

«Таким образом губернатор хотел набрать очки в предвыборной гонке, — уверен Красимир. — Члены его команды, люди из предвыборного штаба, которых я уже давно знаю, мне звонили и писали. Они пытались разозлить меня тем, что украли все наши достижения. Но я был только рад, что мои действия заставили их решать проблемы горожан, и жизнь последних улучшилась. Выходит, такой метод действенен».

В конце концов Красимира не допустили до выборов: он не смог собрать 155 подписей муниципальных депутатов в свою поддержку. Но за недели предвыборной кампании Беглова были решены десятки проблем. Такой активности со стороны властей не было с 2012 года, с мо-

мента основания «Красивого Петербурга» и шума вокруг начала деятельности движения, вспоминает Красимир.

### **По-прежнему красивый**

После избрания губернатор прекратил какой-либо диалог с активистами. Но участники «Красивого Петербурга», несмотря ни на что, продолжают запускать флеш-мобы, акции и мероприятия. Предлагают и продвигают идеи по улучшению города. Например, сделать Невский проспект пешеходным по выходным дням летом: в эти дни там такой наплыв людей, что передвигаться по тротуару становится проблемно.

С 2020 года, со времен пандемии, фотопрогулки прекратились и все активности движения перенеслись в онлайн. За любые офлайн-акции активистов в последние годы задерживали. Например, в январе 2021 года они провели одиночные пикеты в защиту парков и скверов — всех участников акции задержали, а Красимира как организатора оштрафовали на 25 000 рублей. К активисту также регулярно приходят участковые: предупреждают о незаконности несогласованных с властями акций и рекомендуют не проводить их.

Теперь самым популярным форматом протеста стали петиции. Активисты также придают проблемы огласке через социальные сети и несколько оставшихся в городе независимых СМИ. Кроме того, участники «Красивого Петербурга» информационно поддерживают другие инициативные группы, присоединяются к их акциям.

Для обхода ограничения по приему обращений на личные почты чиновников координаторы движения собираются запустить вторую версию платформы красивыйпетербург.рф. В ней будет новая форма отправки обращений. Она будет дублировать форму официальных сайтов городских властей, и чиновники ровно так же смогут получать их. Сейчас на перезапуск приложения привлекают IT-волонтеров и ищут финансирование.

С 24 февраля 2022 года участники движения временно приостановили активную деятельность по благоустройству городской среды. У «Красивого Петербурга» нет ни срочных задач, ни долгоиграющих планов. Они действуют ситуативно, по возможности включаются в помощь беженцам, помогая местным организациям и инициативам, откликаются на отдельные запросы.

На городские инициативы Красимир и другие лидеры движения теперь выделяют не больше часа в день. Все это активисты по-прежнему делают в свободное время и на волонтерских началах. Координаторами движения остаются пять человек. Несколько десятков волонтеров регулярно присоединяются к активностям и помогают с распространением информации.

«В зависимости от обстоятельств мы подстраиваемся и продолжаем свою деятельность. Справляемся с трудностями: наша платформа перестала функционировать — мы ее перезапустим, мэр не хочет идти на открытый диалог — мы напугаем его конкуренцией на выборах. Молчать — это не выход, кричите — и вы будете услышанными. Если люди будут проявлять активность и «пи-

нать» чиновников, они будут действовать, — делится Красимир. — А последние события — карантин, «специперация» в Украине — и активность, равнодушие людей во время них убеждают нас: в любой ситуации найдутся люди, которые будут объединяться и делать мир вокруг себя лучше».

# Как противопожарному отделу Гринпис удалось добиться запрета на сельхоз выжигание в России

## **Дата запуска**

Противопожарная программа Гринпис была создана в 2010 году.

## **География**

Россия.

## **Ключевые цифры**

25 групп добровольных лесных пожарных в 22 регионах. Тысячи добровольцев, тысячи потушенных пожаров, более 100 тысяч проинструктированных детей и подростков.

## **Инновационность**

2018 год — Гринпис разработал и инициировал федеральную информационную противопожарную кампанию «Останови огонь!»; 2020 год — создал информационную платформу для движения добровольных лесных пожарных [dlpinfo.ru](http://dlpinfo.ru).

## **Результаты**

В 2015 году противопожарному отделу удалось добиться запрета на сельскохозяйственное выжигание в России.

## **Цель устойчивого развития**

№ 15. Сохранение экосистем суши.

## **Статус на 2022 год**

Продолжает работу.

Гринпис знаменит своими яркими акциями, ведь именно с них началась история нашей организации. Но на самом деле за яркими акциями стоит труд экспертов, которые проводят исследования и расследования, используя современные технологии.

Гринпис один из первых в России предложил людям подписывать природоохранные петиции или оставлять отзвывы к законопроектам. Благодаря этому мы добились отказа от строительства нефтепровода по берегу Байкала и новых мусоросжигательных заводов в Москве, развития отдельного сбора отходов в России и запрета на палы травы. С помощью сбора подписей мы много раз спасали от вырубки и застройки особо охраняемые природные территории — наши уникальные заповедники, заказники и национальные парки.

Собирать подписи под природоохранными петициями мы начали с конца 90-х еще вручную. Сейчас в нашей базе более миллиона онлайн-активистов, а 40 тысяч человек поддерживают нашу работу финансово. Эти люди добиваются решения природоохранных проблем вместе с Гринпис.

Гринпис активно использует геоинформационные технологии (ГИС). ГИС — это источник объективной информации о недоступных или крайне труднодоступных территориях России и планеты. С помощью космической съемки мы выявляем нелегальные рубки, нефтяные разливы, пожары и другие экологические проблемы. Из недавнего: мы оценили истинные масштабы катастрофы в Норильске, а до этого — масштабы нефтяного загряз-

нения в России.

Мы также предоставляем площадку для общения специалистов на нашей платформе #ГИС-волонтер. Любые природоохранные проекты могут попросить там помощь у ГИС-волонтеров, например, оцифровать пожары.

Один из самых популярных у аудитории продуктов Гринпис — карта Recyclemap, на которой отмечены пункты приема вторсырья в 87 городах России. Recyclemap — это волонтерский проект, который объединяет тысячи людей: они самостоятельно ищут пункты по городу и вносят их на карту. Каждый год картой пользуются свыше 500 000 человек, которые разделяют отходы. Она существует 11 лет, и за это время 40 000 волонтеров нанесли на нее 50 000 пунктов приема вторсырья, а больше 200 волонтеров-модераторов проверили каждый из них.

Также Гринпис выпускал и другие карты по разным экологическим проблемам. Так, в 2017 году мы сделали карту «Чем дышит Москва», на которой визуализировали открытые данные о качестве воздуха. Еще мы провели необычный эксперимент в рамках citizen science и вместе с 200 волонтеров измерили качество воздуха с помощью специальных трубок Палмса. Результаты исследования показали, что концентрация диоксида азота (опасного для здоровья вещества) зависит от близости к источникам загрязнения, в первую очередь — к дорогам с интенсивным движением.

Другой пример гражданского исследования: вместе с людьми мы выявили, чем загрязнены берега рос-



сийских водоемов. За два года волонтеры провели 358 народных проверок, которые мы назвали «пластиквотчингами». Всего волонтеры собрали, посчитали и рассортировали по категориям 302 769 фрагментов мусора. Оказалось, что почти 70% из них занимает пластик.

Результаты всероссийского пластиквотчинга мы тоже нанесли на интерактивную карту. А полученные данные легли в основу списка одноразовых пластиковых товаров, тары и упаковки, которые мы предложили законодательно ограничить в России.

Один из последних проектов — это углеродный калькулятор, с помощью которого россияне могут подсчитать, сколько выбросов углекислого газа производят и как этот след сократить. Для создания калькулятора Гринпис проанализировал большой объем данных, а также аналогичные сервисы и разработал собственный алгоритм подсчета углеродного следа человека (в части энергопотребления в быту и городского транспорта). В калькулятор попали и привычки в еде, в быту, транспорт, путешествия и многое другое.

**Можно сказать, что разные технологии, которые мы используем в работе, нашли свое отражение в одном из важнейших проектов Гринпис: борьба с природными пожарами, поэтому стоит узнать об этом подробнее.**

*Виолетта Рябко, руководительница медиаотдела Гринпис*

## «Мы легко мечтаем»

На необитаемом острове в Ладожском озере — попасть туда можно только на моторной лодке — разбит лагерь. Несколько человек собирают самолет: паяют микросхемы и устанавливают датчики. Электричество берут от солнечной батареи, на ноутбуке рассчитывают аэродинамику и придумывают, какой будет плоскость крыла. А дальше прямо на острове из подручных средств собирают устройство и запускают его в первый полет.

Здесь собрались ученые и инженеры — несколько кандидатов наук, физиков, преподаватель математики из Марселя. Все они — добровольные лесные пожарные, волонтеры. Картинка эта вполне реальна — именно так в 2010 году команда сотрудников Гринпис и добровольцы Общества добровольных лесных пожарных работали над созданием беспилотника, который помог увидеть пожар с высоты птичьего полета.

— Пожарные — люди легкие на подъем и свободомыслящие, — говорит руководитель противопожарного отдела Гринпис Григорий Куксин. — У нас нет административных барьеров и границ. Мы легко мечтаем.

Мечты о технических решениях, которые улучшат работу лесных пожарных, с 2005 года приводят Гринпис к инновационным решениям. Это может быть разработка нейросети для распознавания пострадавших участков леса на космоснимках или «лопаты с моторчиком» для создания противопожарных траншей. Часто в таких случаях все начинается с брейншторма группы добровольцев, иногда — прямо в противопожарном лагере.

## Проблема

Пожары — одно из самых масштабных явлений, влияющих на состояние лесов и природных систем. Ландшафтные пожары уничтожают значительно больше лесов, чем любая другая деятельность человека. С 2017 года от пожаров в России каждый год страдает больше 15 млн га, как минимум на площади в 4–5 млн га каждый год лес погибает полностью. Для сравнения: все лесные вырубki в России составляют 1 млн га в год. Пожары — это еще и системная проблема: пожары уничтожают лес, рубки захватывают все новые территории. Абсолютное большинство пожаров рукотворные, девять из десяти из них происходят по вине людей. А в весенний период в России, можно сказать, что и все: люди специально поджигают траву, потому что верят, что это «помогает земле восстановиться». Еще столько же добавляется в летний период, применение огня в сельском и лесном хозяйстве приводит к уничтожению лесов и деградации природных систем.

Чтобы изменить ситуацию с пожарами, нужно менять поведение людей, уверен Григорий Куксин. «Все примеры снижения количества пожаров были связаны с изменением технологий в сельском хозяйстве, — рассказывает он. — Как отказались от подсечно-огневого земледелия, так резко в Европе снизилось количество пожаров. А Африка продолжает гореть, потому что технологии там остаются прежними».

## Тушить и объяснять

У Гринпис два направления по борьбе с лесными пожарами. Первое — тушение. Организация спасает самое ценное — заповедники и особо охраняемые территории, а еще тушит торфяные пожары, которые стремительно разгораются и угрожают природе и людям самыми серьезными последствиями.

А еще Гринпис собирает аналитику и исследует отношение людей к проблеме пожаров. На основе полученных данных можно вести просветительскую работу, менять бытовые и хозяйственные привычки.

Повлиять на поведение людей также помогает пожарное добровольчество. «Всегда нужны люди, которые будут проводниками идей, — добавляет Григорий. — Во всем мире нет ни одной страны, которая справилась бы с проблемой пожаров без общества. Не бывает так, что государство тушит, а люди сидят, свесив ножки».

Изначально работу по противопожарному направлению Гринпис вел внутри лесного отдела. Первые добровольцы от организации на пожарах появились в 2000-е, тогда же началась первая профилактическая работа: сотрудники лесного отдела создавали листовки, придумывали пожарные игры. Отдельным направлением борьба с пожарами стала с приходом в организацию Григория Кукушина.

Свои первые пожары Григорий тушил вручную, своей курткой. Воспоминание из юннатского детства — походы, экспедиции и горящий лес. Пока учился в университете, вместе со студентами биофака МГУ охранял природ-

ный заказник «Журавлиная родина» в Московской области. Роль общественного инспектора предполагала, что обитателей заказника — журавлей и куликов — придется спасать от браконьеров, но довольно быстро стало понятно, что живой мир гораздо больше страдает от огня. Например, когда весной люди сжигают траву на полях, гибнут птицы, которые гнездятся на земле.

«Мы начали думать, что с этим можно сделать, — говорит Григорий. — Чем мы тогда только не тушили пожары — тряпками, одеждой, ветками».

В 1998 году группа студентов инициировала создание одной из первых региональных дирекций особо охраняемых природных территорий. Команда сама искала и тушила лесные пожары, вскоре Григорий стал инспектором, а потом и руководителем службы охраны дирекции ООПТ: составлял протоколы на нарушителей, а параллельно самостоятельно, по книжкам, учился тушению пожаров, перенимал опыт у лесников.

К 2000 году команда набралась опыта, появились первые результаты: добились помощи от районных властей, закупили оборудование. Но в том же году пришедший к власти Владимир Путин одним из своих первых указов ликвидировал Госкомэкологию — ведомство, в ведении которого находилась инспекция, а одновременно с ним и Министерство лесного хозяйства. Функции по охране природе передали Министерству природных ресурсов, которое теперь должно было охранять само от себя — отвечало как за добычу природных ресурсов, так и за охрану природы. Реформы повлияли и на ин-

спекцию — организация осталась без финансирования. Зато удалось накопить опыт — после ликвидации Григорий несколько лет работал в пожарной охране, а потом пришел в Гринпис, где в 2005 году создал пожарный отдел.

## **Длинная весна 2010 года**

2010 год стал испытанием на прочность. Про всплеск торфяных пожаров в регионах Гринпис было известно еще с апреля, катастрофа не была неожиданной. Как вспоминает Григорий, реформы разрушили систему лесной охраны, с передачей из МВД в МЧС служба так и не восстановилась. Одновременно с этим реформировалась и пожарная охрана, и тоже не слишком удачно. Погодные прогнозы при этом предвещали беду.

Тогда будущая команда противопожарного отдела собрала свою первую противопожарную экспедицию — проехали от Каспийского до Балтийского моря на машинах, занимаясь тушением по дороге. «Это была самая длинная весна в моей жизни, — вспоминает Григорий. — Больше месяца мы перемещались из региона в регион вместе с весной, как кочевники или перелетные птицы». В каждом новом городе команда давала пресс-конференции, встречалась с добровольцами и, конечно, тушила пожары.

Беды не удалось избежать — к лету кончилась вода в осушительных каналах на болотах, наступила засуха, и торфяники горели массово. Жертвами в 2010 году стали 53 человека, сгорело 2,5 тыс. домов, 2,3 млн га леса,

а сумма общего ущерба составила 85,5 млрд рублей. Катастрофические последствия 2010 года подтолкнули организацию к тому, чтобы переформатировать работу и создать противопожарный отдел. «Мы начали выезжать на каждый торфяной пожар весной», — рассказывает Григорий.

В 2011 году Гринпис открыл пожарное направление, в разные годы его состав варьировался от 7 до 25 человек. Запускал проект Григорий вместе с фотографом Машей Васильевой, которая начинала свой путь как доброволец в обществе лесных пожарных на Ладого. Сейчас в команде работают семь человек, теперь технологиями занимаются сразу несколько сотрудников.

Софья Косачёва отвечает за социальные технологии: занимается поддержкой движения добровольных лесных пожарных, сайтом [dipinfo.ru](http://dipinfo.ru), копилкой знаний добровольцев, где собрано все — от учебных до агитационных материалов. Василий Аксёнов, специалист по технике, в пожарном добровольчестве с 19 лет. Он помогает выбирать и тестировать новое оборудование, а еще и чинит технику по телефону. Ему помогает Александр Руднев, который отвечает в команде за использование беспилотников. Работой с космоснимками занимается Юлия Зинкевич.

### **Какую деревню тушить?**

Поиск социальных решений шел одновременно с работой над стратегией.

«Сначала надо было решать очевидные проблемы, — говорит Григорий. — Главной из них были весенние поджо-

ги травы, из-за которых возникает большая часть пожаров». На тот момент практика повсеместно одобрялась и властями, и местными жителями.

«Обычное дело — между деревнями по полям ездят трактора, к которым привязаны горящие покрышки, и трактора тащат за собой этот сноп огня и поджигают все подряд, — вспоминает Григорий. — Тогда это воспринималось как норма и казалось, что это безнадежная история: всегда будут жечь, а мы никогда не будем успевать. Будем выбирать только, какую деревню тушить — левую или правую, вот эту или вот эту, потому что пожарная машина одна, а поджигают в каждой деревне».

Но команда взялась за работу. «Мы тушили лес, делали съемку, организовывали сбор подписей», — делится Григорий.

В итоге в 2015 году противопожарному отделу удалось добиться полного запрета на сельскохозяйственное выжигание в России. «Это была совместная работа многих организаций, но моторчиком и лидером выступил Гринпис», — отмечает Григорий.

В рамках кампании под обращением к президенту было собрано около 100 тысяч подписей. Передать их было решено на президиуме Госсовета, посвященном лесным вопросам. Возможность выступить перед президентом была у одного представителя НКО — им оказался руководитель Всемирного фонда дикой природы Игорь Честин. Путин поддержал идею и дал поручение, но это было только начало большой работы.



[ГЛАВНАЯ](#)[О НАС](#)[ПОДГОТОВКА](#)[ЭКОПРОСВЕЩЕНИЕ](#)[ФОТОПРОЕКТ](#)[ИГРЫ](#)[ПРИСОЕДИНИТЬСЯ](#)

## Добровольные лесные пожарные

Сайт добровольных лесных пожарных

«Поручение было расписано МЧС, которое традиционно уклоняется от ответственности в сфере борьбы с ландшафтными пожарами, — сообщил Григорий. — Они внесли минимальные изменения, недостаточные для решения проблемы. Мы работали с администрацией президента, доказывали им, что президентское поручение не выполнено, критиковали изменения, которые вносились со стороны МЧС и Минприроды в нормативы». Борьбу Гринпис продолжал до 2015 года, когда в России был введен запрет на выжигание травы в сельскохозяйственных землях. «Это сильно изменило ситуацию, — комментирует Григорий. — Несмотря на то, что традиция сильна, а в регионах продолжают поджоги, за последние годы мы снизили количество пожаров в весенний период примерно на треть.

## Торфяные пожары

Следующим направлением борьбы стали сложные в тушении торфяные пожары. «Вначале торфяной пожар — это маленькая ямка метр на метр, куда надо влить тонну воды и тщательно перемешать, — рассказывает Григорий. — Но если масштаб больше, то нужно столько воды привезти, что никакие пожарные машины не смогут справиться». Именно поэтому тушить торфяные пожары нужно на ранних стадиях. Гринпис внес свой вклад в развитие технологии обводнения, строительства плотин, для этого потребовалось объединить программистов, экологов, картографов, болотоведов и пожарных и создать методики на стыке знаний.

К примеру, организация создала цифровой слой векторных торфяников в России, чтобы оценивать ситуацию в разных регионах по космическим снимкам. Анализ этих данных позволяет понять, сколько пожаров возникло весной и сколько из них развилось осенью. Вывод оптимистичный: за 10 лет удалось на 90% снизить количество торфяных пожаров, которые возникли вторично.

По итогам этой работы противопожарный отдел разработал новые способы тушения обводнением и технологию обнаружения торфяных пожаров по данным беспилотников с тепловизорами. На основе наработок была создана книга — рекомендации по тушению торфяных пожаров на осушенных болотах. Она издана на русском и английском и доступна лесным пожарным во всем мире.

## **«Мы своего добились, и сделали это мягко»**

«Постепенно в центральной России начали понимать, если потушить пожары весной, на ранних стадиях, будет спокойное лето, — отмечает Григорий. Одновременно с этим налаживались отношения с главными управлениями МЧС, лесниками в регионах.

«В самом начале отношения с чиновниками были довольно конфликтными», — говорит Григорий Куксин. Когда к пожарным приходила информация, что на место прибыла команда Гринпис, было непонятно, чего ждать, ведь организация, в первую очередь, была широко известна своими акциями. «Ждали критику, баннеры и удивлялись, когда добровольцы предлагали квалифицированную помощь на тушении», — вспоминает Куксин. Одновременно с этим организация приходила с запросом на актуальную информацию о масштабах возгорания, которую власти не всегда хотели выдавать в публичное пространство. Со стороны государства существовала устоявшаяся практика примерно в 10 раз занижать масштабы пожаров, отмечает Григорий, и пока не было технологий, которые позволяли выявлять расхождения, было принято придерживаться ее.

«С 2010 по 2012 год мы практически не вылезали из череды конфликтов с представителями власти, — рассказывает Григорий. — Причем на местах с пожарными мы взаимодействовали весьма доброжелательно, партнерски. Но когда мы публиковали информацию, они пытались ее оспорить. Нас воспринимали как партнеров на пожарах и одновременно противников в информационном поле».

Тогда же родилось правило «трех». Первый раз команда Гринпис приезжает помочь потушить пожар. В случае отказа от властей приглашает с собой журналистов, а на третий раз прибывает уже в сопровождении прокуратуры. Организация была готова идти в суды и уже по их решениям добивалась тушения в регионах. Иногда на это уходили месяцы. Разбирательства сопровождались скандалами.

Однако со временем стороны пришли к партнерству. «Мы своего добились и сделали это мягко — у нас прекрасные отношения в тех регионах, где раньше были конфликты», — отмечает Григорий. — Мы созваниваемся и договариваемся о совместных проверках и поездках, они дают честную информацию. Нам не за что их критиковать, мы хвалим и работаем вместе на тушении».

«Мы прошли путь от непонимания, конфликтов, публичного столкновения до достаточно конструктивного взаимодействия, в том числе и технического», — подводит итог Григорий.

Сейчас команду Гринпис зовут на пожары, в том числе благодаря наличию уникальной техники. «На недавнем пожаре в Свердловской области мы применяли тепловизоры, строили плотины, использовали плавающие мотопомпы, — рассказывает Григорий. — При этом госпартнеры с удовольствием нашу помощь принимали, мы вместе измеряли площадь пожара, чтобы получить объективные данные, к которым потом не будет вопросов».

## От переговоров — к кампаниям

Эти победы дали понимание, что добиться перемен можно через влияние на общественное мнение с помощью информационных кампаний. Повезло с ресурсами — Гринпис поддержал частный фонд, голландская почтовая лотерея. «Мы получили большой грант на пожарную работу, это был самый дорогой проект в истории Гринпис в России, — рассказывает Григорий. — В команде работало почти 20 человек, это помогло запустить все-российскую информационную кампанию.

Она продолжается до сих пор силами государственных партнеров, которые подхватили инициативу. Сейчас можно увидеть, как в новостях Лесохрана и МЧС объявляют о старте очередного этапа всероссийской кампании «Останови огонь!». Это всероссийская информационная кампания, которую Гринпис инициировал пять лет назад, — ролики, социальную рекламу, созданные противопожарным отделом, тиражируют госпартнеры. Это дает бесплатный выход на многомиллионную аудиторию 8 федеральных телеканалов. Результаты фиксировали по всероссийским опросам — за три года существования проекта с 2018 по 2021 год получилось на 12–20% сдвинуть количество верных ответов о причинах пожаров, люди начали понимать, как их действия связаны с пожарами.

К примеру, если до начала широкой информационной работы, отвечая на вопрос «что вы считаете причиной пожара?», люди называли солнце, ветер, самовозгорание, то постепенно среди ответов стал появляться вер-

ный «человеческий фактор».

«Там, где меняется отношение людей к пожарам, мы видим снижение горения, — отмечает Григорий. — И никакими вливаниями в пожарную технику такого результата не добиться».

### **Что не сработало**

Были и гипотезы, от которых пришлось отказаться. По словам Куксина, изначально казалось, что группы добровольцев в регионах могут не только эффективно тушить, но и стать лидерами общественного мнения, но подход не оправдался. Более значимыми союзниками стали крупные общественные организации с доступом к федеральной аудитории.

Оказалось, что сама по себе работа волонтеров не может в полной мере поменять общественное мнение людей в регионах. «Добровольцам доверяют как людям, которые тушат пожары, но не как лидерам мнений, — отмечает Куксин. — Да часто добровольцы и сами не видят своей задачи в изменении взглядов людей».

Еще одна гипотеза была в том, что наличие оборудования и поддержка других волонтеров неизбежно приведут к росту числа добровольцев. На самом деле люди объединялись и включались в движение сами по себе, но только на фоне катастрофических пожаров.

«Когда регион начинает гореть, люди едут тушить, без всякой агитации, — рассказывает Григорий. — Они видят, что государство само не справляется, надо помо-

гать. И в этот момент можно помочь со знаниями и технологиями. И если нам удавалось завоевать доверие, дальше мы могли помочь обрести технику, получить опыт».

А на следующий год уже получалось создать устойчивую группу, которая занималась системной работой.

«Энергию людей очень трудно найти на пустом месте, — отмечает Григорий. — Невозможно приехать в страну или регион с большими деньгами, технологиями и опытом и создать общественную активность. Механизмы работают иначе — человеческую энергию сложно прогнозировать и рассчитать».

### **Работа добровольцев**

В лагере лесных пожарных на Ладожском озере Софья Косачёва с подругой оказалась в 2010 году. Добирались на электричке, а потом на такси до турбазы.

— Я немножко со скепсисом смотрела на волонтеров, — рассказывает она. — У нас в стране есть МЧС, деньги, оборудование, самолеты. Зачем добровольцы? Но когда я попала к ребятам на остров, узнала, что, оказывается, лесные пожары тушит не МЧС.

«Для меня это была совершенно новая история — где я и где пожары? — вспоминает Софья. По первому высшему образованию она музыкант, педагог академического вокала. В лагере Софью научили ориентированию, брать азимут с помощью компаса, пользоваться навигатором, читать карты. «Я человек любопытный, быстро учусь, — рассказывает она. — Поэтому я ходила и всех му-

чила вопросами: а что, а как, а почему? На островах пожаров было много, народ был уставший, но на мои вопросы отвечали. К третьему дню уже совсем не осталось людей, у которых были силы тушить огонь. И мне сказали: «Сонька, готова? Давай на пожар!».

Так Софья попала на свой первый пожар. Он был площадью 6 га. На мысе острова был виден костер, от которого в лес уходит выгоревшая дорожка. «В костровище лежало шесть пустых бутылок водки, — вспоминает Софья. — Вот она цена — шесть бутылок водки и шесть гектаров леса!

В лагере Соня пробыла не пять дней, как планировала, а все десять и следующие 12 лет ездила на пожары каждый год. С 2014 года она помогает волонтерским инициативам в регионах.

Некогда разрозненные группы выросли до 25 групп добровольных лесных пожарных в 22 регионах, которые поддерживают друг друга и помогают расти. Все они зарегистрированы как отдельные самостоятельные юрлица или общественные объединения.

Костяк команды всегда обычно 5–7 человек, которые придумывают стратегию развития группы, общаются с органами власти. При этом активный состав групп примерно 25-30 человек, который может увеличиться до 100 человек, если возникают масштабные вызовы. По оценкам Гринпис, в год в противопожарной работе на природных территориях участвуют до 5 000 человек.



## **Задача: сделать не хуже, чем у Гринпис**

Противопожарный отдел Гринпис не только ищет технические решения, но и работает над их внедрением в масштабах страны. Важно провоцировать государственные организации внедрять технологии, отмечает Григорий. «Я могу вызвать у государственных людей зависть, они ставят себе задачи сделать не хуже, чем у Гринпис», — добавляет он.

Подходят для этих целей не все решения — они должны быть простыми, доступными и действенными, тогда их легко подхватить. Поэтому Гринпис пошел по пути приобретения готовых, массово тиражируемых моделей, которые легко адаптировать для работы по тушению пожаров.

## **Технологии**

Первая из таких технологий — беспилотники. Их команда стала применять с 2014 года для разведки пожаров. Самодельные квадрокоптеры собирали из частей, паяли и обматывали изолентой. «Самым лучшим был легкий аппарат, на котором крепление камеры было из китайских палочек для еды», — вспоминает Григорий.

По словам специалиста по технике Василия Аксёнова, сейчас в парке организации 7 аппаратов — от самых маленьких, весом 250 г, до большого профессионального беспилотника, который весит 5,5 кг и позволяет работать с очень качественными камерами. Для разведки пожара организация использует беспилотники, оснащенные тепловизорами, — они отображают очаги тления и горения,

невидимые при обычной съемке. Покупают их на деньги жертвователей, по цене разброс на разные устройства может быть очень большой.

Система координации на пожаре была создана при помощи волонтеров и при участии добровольческого поисково-спасательного отряда «ЛизаАлерт». Как передавать геопозицию в ситуации, когда нет сотовой связи? Обычно пожарные диктуют свои координаты в штаб по рации, используя спутниковый навигатор, что отнимает драгоценное время. Чтобы решить проблему, поисковики при помощи программистов создали программу Grid, которая генерирует сетку на карте — набор точек и линий с условными обозначениям, совсем как в «морском бое». Эта сетка есть в каждом навигаторе, что позволяет всем «говорить на одном языке», описывая, что и где происходит. Но сейчас команда Гринпис пошла дальше. В партнерстве с «ЛизаАлерт» противопожарная служба начала использовать рации, передающие геопозицию при отсутствии сотовой связи. Это дает возможность видеть на экране всех участников работ в режиме реального времени.

Работа с космоснимками позволяет еще до прибытия на место спрогнозировать, что будет происходить на пожаре, а во время тушения — отслеживать, как меняется ситуация. «Если в начале 2000-х годов мы в архивах поднимали карты, оцифровывали их, пытались создать простые ГИС-программы, то сейчас анализ космических снимков высокого разрешения и термоточек — неотъемлемая часть любой работы на пожаре», — рассказывает Григорий Куксин.

О создании нейросети для анализа космических снимков команда Гринпис мечтала несколько лет. Она требовалась, чтобы распознавать площадь, пострадавшую от огня. На мысль о ее создании навели поисковики из «ЛизаАлерт». Во время поисковых операций тысячи волонтеров анализировали снимки, сделанные с беспилотника, — так накопился массив данных, на которых получилось обучить нейросеть распознавать людей с воздуха.

С пожарами оказалось сложнее — массива данных изначально не было. Его удалось собрать в 2021 году благодаря масштабной работе добровольцев по открытым данным космоснимков среднего разрешения Sentinel-2.

После разметки данных и обучения по карте нейросетью прошла доброволец-пожарный в прошлом, специалист по работе с данными Наташа Юрасова. Проект поддержал брат Наташи Михаил Юрасов — он помог найти мощные компьютеры. «В итоге удалось создать модели, которые лучше всего в мире могут распознавать площади, пройденные огнем», — говорит Григорий. Участие волонтеров помогло решить задачу, которая бы иначе стоила астрономическую сумму — над проектом три месяца работало 400 человек.

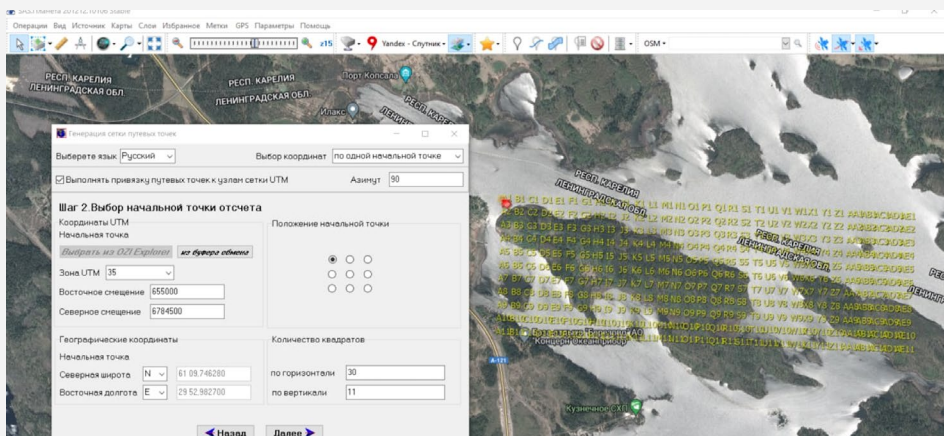
В Гринпис нейросети прочат большое будущее — с ее появлением можно будет оценивать восстановление лесов, определять, в каких регионах пожаров больше, а где меньше. Но что самое главное, отмечает Григорий Куксин, технология помогает искать начальные точки, места возникновения пожара, определять их причину. Данные, полученные с помощью нейросети, дают огромный

простор для исследований и помогают ответить на вопрос — как уменьшать количество пожаров или останавливать их на ранних стадиях.

С недавних пор у лесных пожарных Гринпис есть два помощника — мини-трактор с дистанционным управлением и георипер, ручное устройство для копания траншей. Мини-трактор — машина высокой проходимости, которая может работать на очень крутых склонах, не подвергая опасности людей, так как управляется дистанционно. Итальянскую разработку Robo Green компании Green Energy, созданную для того, чтобы косить траву на мостах и железных дорогах, лесные пожарные используют для насыпания плотин и создания просек. «Мини-трактор снижает требования к количеству людей и их физической форме, — заключает Григорий. — За этим будущее — один человек с пультом управления делает то, что раньше десятки людей делали с мотыгами и лопатами».

Второй помощник пожарных — ручное устройство для копания траншей георипер — приехал из Новой Зеландии. Разговоры о том, что прокладывать минерализованные полосы, искусственно созданные противопожарные барьеры, надо не мотыгой и лопатой, а условной «лопатой с моторчиком», шли уже давно, говорит Григорий Куксин. Обыкновенно мощный бензорез с ручным двигателем режет плитку во время ремонтных работ, но пожарные использовали его для своих нужд. Сейчас у команды два георипера, которые могут заменить 20-30 человек с лопатами.

«Человеческий опыт незаменим на пожарах, но физиче-



**Программа Grid для навигации поисковых отрядов**

скую нагрузку надо с людей снимать, — заключает Григорий. — Чтобы в противостоянии человека и пожара, в условиях меняющегося климата, были шансы на победу, нужны технологические решения. Ведь с каждым днем пожары становится все сложнее тушить».

Гринпис планирует и дальше развивать систему раннего обнаружения пожаров — беспилотники, робототехнику, космический мониторинг и системы машинного обучения. Одновременно с этим изменение климата потребует применения новых технологий.

Среди них — системы грозопеленгации, которые позволяют определить точки попадания молний на труднодоступных территориях, например, в арктической зоне. Их использование становится все более востребованным в условиях возросшей молниевой активности.

«Постараемся развивать все, — заключает Григорий. — Правда, будет ли такая возможность, непонятно, — импортозамещение в сфере технических решений для пожаров не совсем возможно».

Сложно прогнозировать и то, по какому сценарию в ближайшее время будут развиваться отношения с представителями власти. «Власть все меньше слышит обратную связь и все меньше опирается на мнение общества. Я не знаю, как будет выглядеть взаимодействие», — отмечает Григорий.

Тем не менее Гринпис планирует добиваться отказа от пожароопасных практик — это изменение должно произойти на стыке экономики и ценностных установок жителей России. «Люди должны прийти к тому, что использовать выжигание травы или сжигание рисовой соломы неправильно, невыгодно и опасно, — говорит Григорий. — А практику можно менять с помощью законодательных инициатив».

Но главный приоритет для Гринпис на ближайшие годы — предупреждение возгораний и профилактика.

«Пожары — это самая последняя стадия, на которой общество и медиа узнают о природном бедствии, — подчеркивает Григорий Куксин. — Основная работа должна быть невидимой. Если она идет хорошо, люди не узнают о пожарах».

*Автор: Алиса Кустикова*

# «Работа для вечности»: как «Мемориал» ведет архив политических репрессий

## **Дата запуска**

Сама организация — 1987 год. Архив начали разрабатывать в 2017 году.

## **География**

Россия и бывший СССР.  
Ключевые цифры  
Сейчас около 115 000 персоналий в базе.

## **Инновационность**

Создали базу политических репрессий и инструмент поиска связей между репрессированными.

## **Результаты**

Оцифровали бумажный архив, сохранив его для будущих исследований; собрали несколько десятков

архивных документов-свидетельств политических репрессий; распространяли информацию о политических репрессиях благодаря найденным с помощью архива закономерностям.

## **Цель устойчивого развития**

№ 16. Мир, правосудие, эффективные институты.

## **Статус на 2022 год**

«Мемориал» ликвидирован, архив продолжает работу.

28 февраля 2022 года Верховный суд РФ ликвидировал «Международный Мемориал» — некоммерческую организацию, занимающуюся сохранением памяти о политических репрессиях. «Мемориал» собирал информацию о политических преследованиях в СССР конца 80-х — начала 90-х годов, и за это время накопил огромный архив информации. Сейчас эти данные хранятся в специально созданной базе, которая, несмотря на ликвидацию, продолжает свою работу.

Все началось с московской общественной группы «Мемориал», возникшей в 1987 году. Молодое движение выступало за восстановление исторической правды и увековечение памяти жертв политических репрессий. Активисты [проводили](#) митинги, распространяли информацию о репрессиях в Советском Союзе, собирали проекты будущего памятника жертвам политических репрессий в Москве. Для их демонстрации в ноябре 1988 года [организовали](#) выставку-акцию «Неделя совести». На акции в ДК Московского электролампового завода была открыта Стена памяти с фотографиями и документами репрессированных. Там же люди обменивались информацией, пытались узнать о судьбе своих репрессированных родственников и приносили любые документы, которые могли бы помочь установить правду. Документы, собранные во время «Недели совести», стали началом архива «Мемориала».

В начале 90-х, после многих лет молчания, люди начали постепенно говорить о репрессиях советских лет, искать спрятанные дневники, переписку, фотографии, говорит



директор архива «Международного Мемориала» Алена Козлова. А «Мемориал», еще только формировавшийся как организация, начал планомерную работу по сбору информации и поиску историй репрессированных.

Чтобы как-то систематизировать информацию, в организации придумали «анкету Мемориала». Как рассказывает руководитель программы модернизации архива «Международного Мемориала» Никита Ломакин, эти анкеты заполняли родственники или знакомые репрессированного. На основе материалов, которые у них были на руках, они собирали в один документ всю известную информацию: когда был арест, какой приговор, кто был на суде, кто был вместе с человеком в лагере и так далее.

— Эта анкета стала одним из главных на тот момент стандартизированных способов рассказать про репрессии, потому что долгое время все архивы были закрыты и дел никто не видел, — рассказывает Ломакин. — Анкеты отражали совсем другие сведения — о частной памяти, о том, что сохранялось в семьях.

Как добавляет директор архива Алёна Козлова, задачей «Мемориала» было не только хранить факты и документы о репрессиях как таковых. Истории семей были для организации даже нужнее — важно было рассказывать о том, как себя чувствовали дети и жены репрессированных.

Постепенно из анкет и принесенных людьми фотографий стал собираться общий архив. Правда, в самом начале пути «Мемориала» хранить его приходилось буквально по квартирам сотрудников. Только потом, когда у организации появился офис в Москве, в нем оборудо-

вали настоящий архив — с картотекой, фондами и описями. И уже тогда стало ясно, что необходима система, которая бы упорядочила весь объем документов и информации, говорит Алёна Козлова.

Первые годы архив был исключительно бумажным. Поиск нужной карточки, информации о человеке и его связях с другими людьми занимал очень много времени по сравнению с тем, как это делается сегодня.

— Например, вы приходите и хотите найти своего родственника, называете фамилию «Косаревский». Я иду в картотеку и ищу там карточку с этой фамилией и именем, в карточке написано: «Фонд № 1», опись 3. Я иду на стеллажи, где у меня написано «Фонд № 1», ищу опись № 3, номер такой-то. Ищу на коробках нужный номер, потом достаю дело, папку или конверт с нужной фамилией... — вспоминает Алёна о том, как работали раньше.

### **«Идти в ногу с технологиями»**

Дело не только в том, что бумажный архив — это долго. Во-первых, физические экземпляры документов можно случайно потерять или испортить. Во-вторых, с бумажным архивом очень сложно строить связи между разными анкетами и искать закономерности между судьбами людей.

Первой, самой робкой попыткой цифровизации и сохранения архива было микрофильмирование части фонда. Микрофильмирование — это создание уменьшенных фотографий документов, для того чтобы обеспечить сохранность фондов. Сейчас, как говорит Алёна, прочитать

эти микрофильмы можно только на оборудовании, которое можно найти только в части госархивов.

— Хотелось идти в ногу с развитием технологий. Нам надо было не просто сохранить фонды, но и ускорить поиск документов, сделать его более гибким. И для этого нужны были более сложные базы данных в цифровом виде, — рассказывает Алёна.

Пробный вариант такой базы данных, который Алёна называет «сборником информации о репрессированных», появился уже в середине 90-х. Создавали ее силами программистов-волонтеров, то есть практически бесплатно, а содержательную часть разрабатывал Никита Охотин, директор музея «Мемориала».

В то время еще не было широких возможностей для оцифровки или построения связей между разными анкетами — в базу просто заносили всю информацию о человеке. Указывали не только место работы на момент ареста, но и все предыдущие работы человека, имена людей, которые с ним работали, места учебы, участие в организациях. Программная оболочка базы практически не обновлялась с момента ее создания. База использовала очень старый код и, по словам Никиты, ее хранили на двух огромных компьютерах в помещении «Мемориала» на Малом Каретном. Работать было не очень удобно — функционировала база медленно и явно требовала усовершенствования. Кроме того, большой объем информации о человеке можно было только хранить в цифровом виде, никаких дополнительных функций для поиска и обработки данных там не было.

До конца 2000-х у команды «Мемориала» постепенно зрела идея архива, который был бы проще в использовании и предоставлял удобные инструменты для исследователей. Кроме того, очень важно было найти способ добавлять в электронный архив оцифрованные документы, которых не было в первоначальной «базе данных».

— Архив должен помогать нам выявлять связи и перекрещивания имен, судебных, встреч, сокамерников, солагерников, коллег, — объясняет Алёна. — Оцифровка позволяет устанавливать связи внутри комплекса документов, между людьми, жившими в одно время и даже в одном городе, встречавшимися в определенных лагерях. И чем больше массив оцифрованных документов, тем шире возможности для исследований.

### **«Создать софт для базы»**

Сформулировать то, как должна быть организована структура эффективной базы данных, — это самое важное в создании архива. На то, чтобы продумать, какие именно функции нужны и как они должны быть устроены, ушло около года работы практически всех архивистов и сотрудников «Мемориала».

Сразу стало понятно, что никакой сторонний софт не сможет обеспечить нужный функционал и базу нужно создавать с нуля.

— Сторонний софт был бы дешевле, но нам это совершенно не подходило. База в итоге была сделана на PostgreSQL, и к ней подключались различные блоки, был добавлен функционал, чтобы хранить отсканированные доку-

менты, плюс туда загружен старый именной указатель по базе — тот, который был создан усилиями архивистов за 30 лет существования «Мемориала», — говорит Никита.

Команда «Мемориала» очень долго искала программиста или компанию, которые могли бы написать код. В итоге нашелся один специалист, сделавший всю работу в одиночку. Сейчас он просит не называть его имени.

— Мы очень боялись, что не сможем перенести старую базу данных в новую, — говорит Никита. — Там была куча проблем, она была в очень плохом состоянии, написана на языке Delphi. К тому же пароль администратора потерялся. На момент создания в 90-е годы это была хорошая база, но в середине 2010-х это была практически потерянная история. Но каким-то образом удалось вытащить все данные оттуда и таким образом ее реанимировать.

В переносе базы помимо программиста участвовал Никита в роли менеджера проекта, несколько архивистов, которые постоянно помогали и предлагали варианты улучшения работы системы внутри базы данных, а также сотрудники, которые занимались только оцифровкой.

— На пике над созданием архива работало около 30 человек, включая волонтеров, практикантов и стажеров, хотя у работы с архивом довольно высокий порог вхождения и не сразу начнешь понимать, что к чему. Работа с архивом всегда немножко исследовательская, это очень интересно, — рассказывает Никита.

Также при работе над этим проектом «Мемориал» много советовался с коллегами из немецких архивов, музе-

ев и библиотек, а Никита специально получил стипендию фонда Марион Дюнхоф для путешествий по Германии и знакомства с цифровыми архивами там.

При создании базы команда «Мемориала» предусмотрела риск того, что ее нужно будет экспортировать и загружать в какую-либо другую систему, поэтому сразу же включили в нее экспорт в EAD (Encoded archival description). После выгрузки в этот формат данные можно послать в любой электронный архив в любой точке мира, и машина автоматически будет понимать, каким образом в какое поле подставлять информацию.

Дополнительно позаботились о безопасности базы. Например, серверы открываются только с помощью VPN, а доступ к редактированию базы есть только у 40 сотрудников, хотя просмотреть могут все.

Общую стоимость работы по созданию базы данных оценить сложно, на первоначальную разработку ушло, по примерным подсчетам, около 600 тысяч рублей (на 2017–2018 годы). С финансированием помогали несколько немецких фондов и Фонд Зимина. На момент создания базы 90 000 персоналий. На июнь 2022 около 115 000 персоналий.

### **«Склад файлов не будет работать как база»**

— Неправильно думать, что можно скопировать сплошным образом все документы в какую-то базу и что этот склад файлов будет работать как база. Структура архива должна быть продумана еще до начала оцифровки, — рассказывает Алёна.

По ее словам, дополнительным плюсом создания базы стало то, что в процессе оцифровки удалось упорядочить бумажный архив и найти документы, лежащие в неправильном порядке или в неправильных папках. Что особенно важно — за это время ничего не потерялось и не испортилось. С документами обращались бережно и уважительно, потому что все участники процесса оцифровки понимали его важность.

— Мы понимали, что наша работа — это работа для вечности. В таком деле ты не думаешь проектами, которые заканчиваются через 3–4 года, а действительно стараешься мыслить глобально, на десятилетия, — добавляет Никита.

Сейчас в базе есть все необходимые возможности для архивной и исследовательской работы: можно заполнить все поля с необходимой информацией о человеке, прикрепить текст, фото- и видеофайлы, указать, откуда появились документы, кто их передал, и еще много разных функций.

— Очень важно то, что база данных позволяет привязывать документы не только к тому делу, в которое они изначально поступили и там находятся. Например, в деле лежит приговор, в котором кроме этого человека упомянуто еще пятеро. И мы можем к каждому из этих пяти привязать этот документ, пусть даже дел в бумажном виде у нас на них нет, — рассказывает Алёна.

Кроме этого, в базе есть функция сложного поиска, например, можно найти жителей Ростовской области, арестованных в сентябре 1938 года, или женщин, аресто-

ванных после войны в определенном месте, или всех репрессированных учителей города Воронежа.

В базе также можно найти все документы одного типа — например, все сканы справок об освобождении за определенный год, или все списки вещей, с которыми за год освобождались заключенные.

— И представьте, там сотни тысяч документов, и мы можем найти нужные за 10 минут и сделать, например, выставку или какой-то креативный проект, исследование, отправить их коллегам в другую страну, — рассказывает Никита.

Архив помог создать и многие другие проекты «Мемориала», использующие технологии. Например, команда [проводила](#) виртуальную выставку «Их защищал Сахаров» — на специальном сайте создали разделы с письмами и текстами Андрея Сахарова, фотографиями его подзащитных и коллег. Проект показывал 20 лет правозащитной работы Сахарова. Кроме этого, основываясь в том числе на данных архива, «Международный Мемориал» создал [карту](#) политических репрессий в Москве «Это прямо здесь». На карту нанесены места массовых расстрелов (всего 7), лагерей ГУЛАГа в Москве и Подмосковье (всего 190 мест), мест принудительного труда (174 объекта) и места захоронения (7 мест). Все объекты на карте сопровождаются архивными фотографиями и историческими справками.



## **«Договариваться о правилах сложнее, чем вносить изменения в базу данных»**

Одной из главных проблем в работе была стандартизация ввода данных — все сотрудники должны вводить данные в систему одинаково, чтобы корректно работал поиск и сбор данных.

— Мы спасались еженедельными семинарами, на которые собирались все архивисты. Это были многочасовые разговоры, которые потом продолжались в рабочих чатиках. Договариваться о правилах было намного сложнее, чем вносить изменения в базу. Наша задача же не просто описать наши погонные метры документов, а разработать концепцию и язык описания, наиболее адекватный для этого. А такая разработка возможна только на основе огромной практики

В итоге пришлось внести несколько стандартизирующих изменений в саму базу, а также выделить специального сотрудника, который вносил правки в описания, согласно общим правилам. Сейчас над пополнением базы регулярно работают около 10 человек, включая архивистов, сканировщиков и консультантов.

Ликвидация «Международного Мемориала» не помешала работе над архивом, так как формально он относится к другому юридическому лицу. Еще в прошлом году команда «Международного Мемориала» планировала опубликовать две части архива в открытый доступ, чтобы к ним была возможность обращаться у любого желающего. Первая — справочник репрессированных по именам, пока дата его публикации неизвестна. В нем любой же-

лающий сможет найти конкретного человека, узнать, что с ним произошло, прочитать часть анкетной информации и, возможно, список документов, в которых он упомянут.

Вторая — географический справочник, который будет опубликован в начале 2023 года. В справочнике будут все населенные пункты Советского Союза до райцентров с их названиями и статусом в разные периоды времени. Это упростит поиск людей и сбор исторической информации об этих территориях.

— Чем больше у людей доступа к такой информации, тем проще сохранить память. Нам как-то очень важную вещь сказала исполнительный директор «Международного Мемориала» Елена Жемкова, — вспоминает Никита, — «вот знаете, мы как-то на городском кладбище сделали скамеечку. Все изменится, «Мемориала» не станет, но я знаю точно, что скамеечка рядом с могилой неостребованных прахов на Донском кладбище останется, и мне будет приятно, что мы сделали эту скамейку». И работа с архивом — такая же вечная история, как история со скамейкой. «Мемориал» могут ликвидировать, а архив останется.

*Автор: Мария Кольцова*

# Сеть «Дыши.Москва»: как получать важные данные о качестве воздуха

## **Дата запуска**

Ноябрь 2018 года.

## **География:**

Москва и Московская область, помощь в запуске проекта в ряде других городов — Санкт-Петербург, Владимир, Пермь.

## **Ключевые цифры**

130 датчиков в Москве, 230 в Московской области, более 50 датчиков установлено с помощью проекта в других городах.

700 участников чата московского проекта.

2000+ подписчиков тематического канала.

## **Инновационность**

Запустили сеть гражданского мониторинга загрязнения воздуха в Москве и Московской области, публикуем актуальную информацию и аналитику + реинтегрировали Челябинскую

ветку проекта [aircms.online](https://aircms.online) в международный проект.

## **Результаты**

Опыт проекта «Дыши.Москва» распространяется в других российских городах благодаря обучению и поддержке его основателей; тысячи участников мероприятий проекта узнали, чем опасно загрязнение воздуха, как следить за ним и как можно самостоятельно заниматься его мониторингом.

## **Цель устойчивого развития**

№ 11. Устойчивые города и населенные пункты.

## **Статус на 2022 год**

Проект продолжает действовать и развиваться (за счет внедрения датчиков мониторинга уровня шума), привлекаются новые сторонники, проводятся мероприятия.

*Правда — воздух, без которого дышать нельзя.*

*И. С. Тургенев*

«Я тот человек, что откроет форточку, когда всем жарко», — говорит про себя Василий Хорошилов, сооснователь проекта Москва.Дыши (breathe.moscow). Это передалось ему от отца. Тот не боялся брать на себя дело, от которого потом выиграют все вокруг.

Василий с детства любил природу. Собирал и сдавал бутылки, макулатуру, всегда интересовался экологическими сносками в любой инструкции — например, что нельзя выбрасывать батарейки в обычное ведро. В школе Василий любил предмет «Экология», хотя преподавали его формально. Если видел, что кто-нибудь пренебрежительно относится к природе, чувствовал внутреннюю боль.

После школы Василий поступил в МИФИ, выучился на физика. Ему хотелось участвовать в экологическом движении, поэтому он стал жертвовать в Гринпис. Иногда Василий даже присматривал себе «зеленые» вакансии, но не мог придумать, как в этой сфере может пригодиться его инженерная специализация.

Другой сооснователь проекта, Дмитрий Петров, проникся уважением к природе в походах, которые были семейной традицией. Но интерес к общественной деятельности в экологической сфере проснулся у него уже позже. Дмитрий узнал о проекте мониторинга воздуха в Челябинске, и его «зацепила» идея, что горожане могут сообща решать комплексные проблемы, например, с загрязнением воздуха. «Каждый участник инвестирует

маленькую часть, а в итоге мы получаем общественное благо независимо от государства», — радуется своему открытию Дмитрий.

Будущий проект «Москва.Дыши» приобрел первые очертания после встречи Дмитрия и Василия. Вместе сложились сразу несколько обстоятельств.

В сентябре 2017 года Василий Хорошилов и Дмитрий Петров избрались муниципальными депутатами. В те дни в Москве был очень плохой воздух, и примерно в это же время закрыли на модернизацию сайт Мосэкомониторинга. На этом ресурсе — единственном среди всех регионов России — в онлайн-режиме публиковалась информация о загрязнении воздуха. Сайт не работал почти полгода, а власти трижды срывали сроки его перезапуска.

Новоиспеченные депутаты обнаружили, что избирателей беспокоит, чем дышат их семьи, а власти предоставить эту информацию не могут. Зато на вопросы жителей смог ответить Василий благодаря собственному опыту. К тому момент он уже семь лет работал оператором сканирующего электронного микроскопа в российской лаборатории МАГАТЭ, исследовал частицы ядерных материалов в пробах окружающей среды. А в свободное время Василий как раз следил за качеством воздуха возле своего дома — просто ради любопытства.

Вопросов от жителей становилось все больше, и в ноябре 2018 года Василий с Дмитрием запустили тематический чат. Это стало стартовой точкой проекта «Москва.Дыши».

## Как дышится в России?

Проблемы с качеством атмосферного воздуха есть во многих регионах России. И практически везде есть сложности с получением данных о качестве воздуха. Люди не знают, чем они дышат, и безопасно ли это, а если нет — что можно предпринять, чтобы защитить здоровье близких. Поэтому в последние годы в разных городах запускались гражданские проекты по мониторингу качества воздуха. Инициативные группы устанавливают для этого сеть собственных датчиков и выводят полученные данные на карту в онлайн-режиме. Дальше активисты пытаются либо самостоятельно влиять на источники загрязнения, либо призывают к действиям региональные и федеральные власти.

**По данным Государственного доклада о состоянии окружающей среды в России в 2020 году, высокий и очень высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха наблюдался в 34 городах, где проживают 9,6 млн человек.**

По данным сборника «Состояние загрязнения атмосферы в городах на территории России за 2020 год», подготовленного ГГО им. А. И. Воейкова на основе данных государственной наблюдательной сети Росгидромета, в 134 городах с общей численностью населения около 53 млн человек средняя концентрация одного или нескольких загрязняющих веществ в воздухе за год кратко превышает безопасный уровень — величину предельно допустимой концентрации. Сегодня Москва.Дыши ([breathe.moscow](https://breathe.moscow)) — один из самых известных обществен-

ных проектов о качестве воздуха.

«Мы — связующее звено между научным сообществом с его познаниями о вреде загрязнения воздуха, «гик»-сообществом, создающим устройства и программы, и активистами, готовыми действовать для решения проблемы грязного воздуха», — говорит о проекте Василий Хорошилов.

### **Москва. Дыши. Начало**

В самом начале, когда Василий Хорошилов и Дмитрий Петров только запустили чат «Москва.Дыши», они захотели собрать собственную систему мониторинга качества воздуха. Но не понимали, как это сделать. Зато чат быстро зажил своей жизнью, люди стали обмениваться знанием и опытом.

Многие активисты боялись проверяющих органов, мол, сейчас прокуратура узнает, что мы без разрешения установили приборы, придет и всех закроет. Эти сомнения и страхи были небеспочвенны. За год до этого местная прокуратура завела уголовное дело на создателя подобного проекта Nebo.live Игоря Шпехта — под предлогом отсутствия лицензии на деятельность по мониторингу загрязнения воздуха. К счастью, позже дело было закрыто — пришлось даже вмешаться Минприроды России, которое подтвердило право граждан на общественный экологический контроль.

В это же время в Челябинске работал еще один проект — «Челябинск, дыши!». Команда Дмитрия Закарлюкина занималась самостоятельной сборкой мониторин-

говых станций из купленных отдельных компонентов. Именно у этого проекта Василий Хорошилов купил первые десять датчиков.

Свежеприобретенные станции команда распространила среди знакомых московских депутатов и участников чата. Правда, один датчик кто-то подарил другу, и тот остался лежать на полке, так ни разу и не появившись онлайн. Так активисты пришли к выводу, что просто раздавать датчики недостаточно. Важно, чтобы у каждого владельца была мотивация заниматься темой загрязнения воздуха.

После первых пробных шагов активисты выбрали в качестве ориентира проект luftdaten.info, который в 2015 году запустили жители немецкого Штутгарта. Он был устроен похожим образом — простые датчики загрязнения воздуха можно было собрать самостоятельно из недорогих компонентов в домашних условиях. Идею быстро подхватили в других городах Германии, а со временем и в других странах. В 2019 году проект переименовали в sensor.community, и сейчас многие тысячи станций сообщества расположены по всему миру.

Датчики sensor.community позволяют оценить концентрацию мелкодисперсных взвешенных частиц (PM<sub>2.5</sub> и PM<sub>10</sub>) или других частиц, летающих в воздухе. Эти частицы опасны для здоровья сами по себе, а еще работают как сорбент и переносят всевозможные химические загрязнители воздуха и даже вирусные частицы. ВОЗ установила тесную связь между воздействием высоких концентраций мелких взвешенных частиц и повышен-



ной смертностью.

Активисты «Москва.Дыши» перевели на русский язык инструкцию по работе с датчиком, запустили русскую версию `sensor.community` и написали памятку по самостоятельной сборке и размещению датчика у себя за окном.

Как и в штутгартском проекте, волонтеры стали проводить семинары по сборке и настройке датчиков из готовых компонентов. На занятиях активисты увидели, что многие участники приходят узнать больше про загрязнение воздуха, поэтому собрали весь известный материал в большую часовую презентацию.

### **«Не достигнув желаемого».**

#### **Трансформация целей**

Первое время активисты `breathe.moscow` думали, что общедоступной инструкции и распространения информации о загрязнении воздуха будет достаточно — идея заживет своей жизнью, и люди сами начнут собирать датчики. Именно так получилось в Германии, где люди достаточно быстро сами собрали несколько тысяч устройств.

На первый год основатели проекта «Москва.Дыши» назначили себе целью установку 500 датчиков. В будущем сеть хотели расширить до 4000 станций в одной только Москве. Но на практике людей, которые были готовы самостоятельно заказать компоненты и разобраться со сборкой и настройкой, оказалось немного.

«Сработал эффект информационного пузыря. Было ощущение, что если это беспокоит нас, то беспокоит всех.

И что в Москве с ее миллионами людей легко наберутся эти пятьсот человек, — говорит Василий и цитирует расхожую фразу философа Монтеня: «Не достигнув желаемого, они сделали вид, что желали достигнутого».

Оказалось, датчики вовсе не разлетаются как горячие пирожки. В первый год удалось собрать и установить всего около 100 станций. А еще участники чата часто спрашивали: «Датчики — это, конечно хорошо... но что вы хотите с ними делать?».

**В чате московского проекта сейчас около 700 человек, больше 2000 подписаны на тематический канал проекта. На сегодня в Москве действует 130 датчиков (на пике было 170 в Москве и 230 в Московской области).**

Василию и Дмитрию стало ясно, что их проект шире, чем система станций. Куда важнее просветить людей: рассказать им, чем они дышат и что можно с этим делать, собрать сообщество людей, готовых влиять на ситуацию.

Так Василий сформулировал основные цели проекта breathe.moscow:

- распространять информацию о проблеме загрязнения воздуха;
- создавать горизонтальные связи, узнавать друг друга;
- контролировать власти;
- следить за воздухом и оповещать о превышении норм;
- сотрудничать с миром, потому что воздух не знает границ;
- учиться и развиваться, обмениваться по-

следними научными исследованиями.

Сейчас, лучше понимая цели и задачи проекта, Василий делит всю потенциальную аудиторию на три группы:

1. Те, кого действительно беспокоит проблема загрязнения воздуха, — им уже нужен датчик.
2. Те, кому интересно узнавать что-то новое, — их пока не беспокоит загрязнение воздуха, но они могут начать пользоваться прибором, если их убедить.
3. И все остальные, кто ничего не знает про качество воздуха и, возможно, не хочет знать. Просвещение людей о влиянии на них загрязнения воздуха и их большее вовлечение в проблему — важная составляющая проекта.

**Загрязнение воздуха — одна из наиболее серьезных экологических угроз для здоровья человека. По данным ВОЗ, в 2016 году загрязнение атмосферного воздуха как в городах, так и в сельской местности стало причиной 4,2 млн случаев преждевременной смерти во всем мире.**

На сайте ВОЗ говорится, что за счет мер по снижению уровня загрязнения воздуха страны могут уменьшить бремя болезни, связанное с инсультом, болезнями сердца, раком легких, хроническими и острыми респираторными заболеваниями, включая астму.

Как правило, на своих семинарах Хорошилов рассказывает, что такое качество воздуха, чем оно определяется, что это такое с физической точки зрения и что наука про это знает. Потом Василий переходит к датчикам как

инструментам для измерения — показывает, из чего состоит прибор, сколько стоит, как можно его самостоятельно собрать и запустить, как анализировать и использовать данные, какие есть оговорки, в каких условиях станция не совсем хорошо работает — например, во время тумана.

Постепенно семинары в рамках проекта стали регулярными, примерно два раза в месяц: один в центре города для всех желающих, один по приглашению районного сообщества. На встрече участники собирают в среднем по 10 датчиков. Пандемия подтолкнула первый раз провести семинар онлайн — Василий вспоминает, как вел вебинар, сидя на подоконнике в Ейске на юге России.

### **«Куда сообщество едет — туда и едем»**

Сообщество, которое стало важным элементом проекта, жило и развивалось опытным путем. Поначалу особой стратегии не было, как говорит Василий, «куда сообщество едет — туда и мы едем».

Постепенно сформировалось активное ядро breathe.moscow — семь-восемь человек, которые периодически сменяли друг друга и запускали новые инициативы в рамках проекта. Дмитрий Петров заметил в публичных встречах важный эффект — активисты могли познакомиться друг с другом и объединить усилия не только по экологической тематике, но и шире — ради любых улучшений в местном сообществе. На стыке разных активистских направлений как раз и возникали новые идеи. Например, один участник после семинара сделал мини-курс со сборкой датчиков для школьников и про-

вел его в частной школе. Еще сейчас собралась группа про шумовые загрязнения, которая собирается развивать сеть датчиков.

В какой-то момент проекту стал помогать IT-шник из Яндекса Евгений. Он создал платформу, которая позволила сделать визуализацию данных в виде графиков, а когда данных со станций стало много — сделал интерфейс для удобной работы с ними.

Основатели проекта часто проводили семинары по сборке датчиков в разных районах Москвы. Активисты думали, что надо только показать, как легко и просто собрать прибор и получить с него данные о качестве воздуха — и тогда люди сами организуют систему датчиков в своем дворе. Но ставка на развитие соседских сообществ не сработала — без участия активистов дело практически не двигалось.

Зато естественным и самым сильным драйвером внимания к проекту стал плохой воздух. Стоит случиться какой-то чрезвычайной ситуации — и интерес к качеству воздуха вырастает взрывным образом. Например, в ноябре 2021 года, когда Москву накрыл смог, Василий целый день отвечал на звонки журналистов. Постепенно его стали все больше приглашать выступать на тему гражданского мониторинга воздуха, даже в некоторые государственные учреждения.

Впрочем, на финансовой модели возросшая популярность проекта никак не сказалась. Инициатива изначально была чисто волонтерской, и до сих пор развивается в этом ключе. Иногда активисты предлагают начать

собирать средства на разные задачи, но среди участников сообщества слишком сильны опасения по поводу возможного давления со стороны государства. Есть в команде и люди, выступающие против грантов и государственного финансирования. Поэтому основные задачи по-прежнему решаются на волонтерских началах. Бывает, что активистам приходится скидываться из личных средств, например, чтобы поехать на важные события или закупить детали для сборки датчиков.

### **Как датчики помогли очистить воздух в Долгопрудном**

«Датчики — это только инструмент, — подчеркивают основатели проекта. — Только от людей зависит, на что они с помощью этого инструмента и знаний смогут повлиять».

Использовать датчики можно в самых разных ситуациях. Например, три года подряд команда breathe.moscow фиксировала фейерверки на Новый год, показывая, какие из-за них всплески загрязнения воздуха. В итоге волонтеры выпустили просветительский материал о вреде фейерверков.

Один из ярких примеров, насколько важна инициатива отдельных людей, — история активистов Дмитрия и Ивана из подмосковного города Долгопрудного.

В Долгопрудном были серьезные проблемы с воздухом. Загрязнения шли с промзоны, но источник оставался неизвестен, а официальных станций мониторинга возду-

ха в городе не было. Иван попытался «раскачать» через соцсети людей на то, чтобы объединиться и разобраться с запахом. Мало кто откликнулся, но среди этих людей был Дмитрий.

Тогда Дмитрий с Иваном распределили свои усилия. Иван ходил по соседним домам и договаривался с людьми об установке самодельных станций, чтобы окружить ими промзону. Так удалось установить больше двадцати датчиков. А Дмитрий с другими жителями выезжали ночью на машине в промзону и искали источники запаха. Наконец активисты нашли огромные полупромышленные кустарные печи, где сжигали мусор. В те же дни закрывали крупный полигон Кучино в Подмосковье, и вывоз одного контейнера на свалку стал стоить около 60 тысяч рублей — по всей видимости, кто-то решил, что проще сжигать мусор, чем платить.

Благодаря Ивану и Дмитрию сформировалась группа жителей, которые активно боролись с нелегальными печами — вызывали Мосэкомониторинг и Росприроднадзор, ходили на прием в управу, звонили пожарным и в полицию, требовали составить протоколы о том, что жгут мусор. В итоге печи все-таки ликвидировали.

### **Отношения с государством и теория изменений**

Одна из главных сложностей у всех проектов по гражданскому мониторингу воздуха — это отказ государственных надзорных органов признавать данные, полученные активистами.

«В большинстве регионов у людей нет доступа к дан-

ным государственного мониторинга о состоянии воздуха: мы не знаем, чем мы дышим, не знаем, как защитить свое здоровье, — говорит Василий. — Как в песне группы Манго-Манго, «у нас есть ТАКИЕ приборы, но мы вам о них не расскажем».

В Москве ситуация отличается к лучшему — в столице работает 56 автоматических станций контроля загрязнения воздуха, данные которых практически в онлайн-режиме обновляются на сайте Мосэкомониторинга. Но и здесь не все так просто. Бывало, что сайт не работал, бывало, что в случаях резкого ухудшения качества воздуха станции отключались, наконец, они стояли не там, где проблемные зоны, а там, где их было удобно разместить.

Активисты отмечают, что с каждым годом есть прогресс: станции начали размещать в нормальных местах и работают они уже без перебоев. Однако даже в Москве до сих пор нет системы информирования жителей о том, какой сейчас воздух и что нужно делать, если ситуация неблагоприятная.

Развитие официальной системы мониторинга воздуха и рост числа станций в Москве происходило одновременно с развитием гражданской сети. Московские власти вряд ли официально признают, что это происходило под влиянием активного общественного интереса и запроса, такую связь можно только предполагать. В какой-то момент активистам рассказали, что люди из Мосэкомониторинга сидят в чате проекта и читают его, никак не выдавая себя. Команда [breathe.moscow](https://breathe.moscow) решила с этим знанием ничего не делать, как говорит Василий, лучше



не взаимодействовать с властью напрямую, а влиять на общество, которое уже будет влиять на власть. Хотя активного общественного запроса к государственным органам, чтобы качество воздуха улучшалось, создать так и не вышло, признает Хорошилов.

Заинтересованными остаются только отдельные экоактивисты и неравнодушные жители. Многие из них пытаются бороться с системой в юридическом поле, пишут жалобы, ищут несоответствия в законах и нормах, проводят независимые измерения, инициируют проверки и ходят в суд. По мнению Василия, это приносит тактические победы, но для долгосрочного результата нужно развитие всеобщей экологической культуры. Просвещение и совместное участие в проектах, подобных breathe.moscow, помогут взрастить массовое участие, а уже следующая задача — повернуть государственную систему лицом к заказчикам — гражданам.

### **Данные из воздуха**

Новые инициативные группы по общественному мониторингу воздуха сейчас появляются в разных городах — в основном там, где жители постоянно страдают от загрязнения воздуха. После первых проектов в Красноярске, Челябинске и Москве аналогичные сообщества начали работу в Омске, Стерлитамаке, Рязани, Перми и других городах.

К запуску и развитию некоторых из них приложил руку Василий Хорошилов и команда breathe.moscow. В конце 2019 года ребята по своей инициативе поехали

в Санкт-Петербург — познакомиться с местными муниципальными депутатами, которые только что избралась и искали идеи, что делать. Семинар по сборке датчиков для депутатов основатели breathe.moscow провели прямо на встрече в кафе. В Петербурге дело пошло: датчиков установили немного, но сейчас в городе в чате о качестве воздуха состоит около 100 человек. Такое сообщество, по мнению Хорошилова, важнее любых датчиков.

В Пермь Василия позвала Елена Плешкова — биолог, президент фонда «Обвинская роза», который защищает городские природные территории. В работе фонда есть акцент на просветительской работе — пермские активисты проводят занятия для школьников, родителей, учителей и воспитателей. По словам Елены Плешковой, «мир можно видеть из разных окошек, и датчики — одно из них. Это когда через каплю можно увидеть океан».

Благодаря сотрудничеству с breathe.moscow у фонда появилась возможность показать жителям, как зеленые насаждения, в том числе высокотравные газоны, защищают горожан от пыли и других загрязнителей. «Ценность проекта проверяется тем, вырастает из него что-то новое или нет. Из этого проекта растет, — говорит Плешкова. — Для меня проект с датчиками — про социальные инновации. Мы используем научные, исследовательские знания, с нами работают ученые, инженеры, в нем реализуются принципы гражданской науки, о которых говорит Василий».

Группы гражданского мониторинга воздуха из разных городов активно взаимодействуют, обмениваются опы-

том. В январе 2021 года прошла первая межрегиональная конференция активистов в Стерлитамаке в Башкирии, где активисты рассказали о своем опыте. У кого-то были победы в судах против загрязнителей, кто-то добивается устранения загрязнения от надзорных органов, где-то получилась удачная кампания по сбору средств на газоанализатор.

После конференции активисты продолжили обмен новостями в чате, уже весной в том же году провели межрегиональную встречу в Рязани. В ней приняли участие группы из 15 городов — Москвы, Челябинска, Стерлитамака, Омска, Тольятти, Нижнего Тагила, Новокузнецка, Абакана и других. Такие междугородние встречи стали регулярными.

Что дальше? У активистов проекта разное видение, куда и как нужно развиваться. Например, ребята из Долгопрудного считали, что надо выпустить свою более точную модель станции, наладить ее производство и продавать.

Для Василия же главной остается идея популяризации знаний о загрязнении воздуха и возможных способов, как люди могут на это реально влиять.

Сейчас один из главных вопросов, говорит Дмитрий Петров, — как мотивировать больше активных сообществ включаться в проект и развивать его на постоянной основе, привлекая новых людей. К сожалению, пока что порог входа для участия в проекте остается довольно высоким.

Думая про развитие проекта, Василий последний год пытается обозначить круг проблем, на которые можно легко

повлиять, сформировать какие-то простые экологичные привычки. Например, активисты «Москва.Дыши» провели удачную кампанию с листовками о вреде прогревания автомобиля для города. Теперь Василию хочется сделать сезонные листовки для дачников, потому что на природе они начинают жечь мусор, а это вредно и для людей, и для леса, и для воздуха. В таких историях, говорит Василий, раскрывается одна из самых важных задач — выйти из среды интернет-активистов. Иногда одна листовка на дверях сельпо принесет куда больше пользы, чем десять постов в соцсетях.

Еще хочется работать с детьми — Василий планирует записывать тиктоки, как «вместе с детьми мы идем в школу, обходя прогревающиеся автомобили спереди, а не сзади, подальше от выхлопной трубы, и как мы закрываем носики, когда проходим мимо коптящего грузовика».

## **Мы и есть Россия**

Экоактивисты по-разному оценивают допустимые формы воздействия на власть. Среди них нередко звучит мысль — «мы не про политику, мы про экологию». Василия расстраивает, что люди не видят себя политическими субъектами. По его мнению, если активисты делают реальные полезные дела — то им сам «бог велел» участвовать в выборах и представлять людей, которых волнуют экопроблемы.

Дмитрий Петров успокаивает его — возможно, один из важнейших эффектов проекта как раз в том, что активисты, которые изначально считают, что экология

должна быть вне политики, могут поменять свою точку зрения. Дмитрий уверен, что отношение государства к проблемам загрязнения окружающей среды невозможно изменить вне политики.

При этом, продолжает Дмитрий, у каждого региона свои проблемы с воздухом — бывает и так, что на город один завод, который «и коптит, и кормит», и его закрытие грозит безработицей. А еще люди в регионах с очень тяжелой экологической ситуацией нередко ворчат, что москвичи «просто зажрались», и не такой уж у них плохой воздух. Дмитрий считает, что диалог между регионами очень важен — сначала люди из разных городов обособлены и не видят ценности во взаимодействии, но потом общение в чате начинает подстегивать обоюдный интерес и обмен опытом.

Так люди из разных регионов включаются и понимают ценность горизонтального взаимодействия даже в условиях, когда кажется, что «мы совсем в разных мирах живем». В конце концов, говорит Дмитрий, у любой сложной проблемы в нашей стране есть разные проявления, но один общий корень. Это государство, которое не работает как сервис в пользу людей, и атомизированное общество, у которого к этому государству нет четкого запроса на изменения. В том числе на чистый воздух.

Цель про изменение общественного сознания, про «превращение людей в граждан» отзывается у всех активистов. А общественный мониторинг воздуха — только один из инструментов по достижению этой цели. По мнению Василия Хорошилова, это показывает история в Долго-

прудном или пример активистов в Стерлитамаке, которые защитили шихан Куштау от промышленной разработки, а потом организовали в регионе независимый мониторинг воздуха. Или действия защитников Шиеса, которые добились отказа от создания большой свалки и после этого занялись другими острыми темами. И множество других историй в разных регионах, когда люди, получив опыт успешного гражданского участия, вдохновляются и расширяют свое влияние — в том числе через общественный мониторинг воздуха.

Василий говорит, что все это создает очень важное объединяющее чувство — «мы с вами и есть Россия, а не какие-то чиновники, которые никого не представляют».

*Автор: Татьяна Честина*

# КиберЛенинка: как проект друзей сделал российскую науку открытой

## **Дата запуска**

Осень 2012 года.

## **География:**

Россия и мир.

## **Ключевые цифры**

2,8 млн научных статей, 6 млн уникальных пользователей в месяц, миллиард прочитанных на сайте статей.

## **Инновационность**

Первая электронная библиотека открытого доступа к научной литературе.

## **Результаты**

Третья в мире электронная библиотека по степени видимости материалов в Google Scholar (по данным Webometrics); электронная библиотека, входящая в топ-5 мировых электронных хранилищ научных публикаций (по данным Webometrics).

## **Цель устойчивого развития**

№ 14. Качественное образование.

## **Статус на 2022 год**

Команда продолжает развивать проект библиотеки, его сопровождающие сервисы и англоязычную версию.

Дмитрий Семячкин вместе с командой уже десять лет занимаются открытой наукой в России. Их главный проект — это КиберЛенинка, электронная библиотека открытого доступа. Это самый крупный бесплатный репозиторий русскоязычных научных текстов, всего в нем размещено 2,8 млн научных статей, а посещают КиберЛенинку более 6 млн уникальных пользователей в месяц. За десять лет проект проделал большой путь: задал тренд на открытый доступ в русскоязычном пространстве и позволил миллионам пользователей знакомиться с научными публикациями. Всего за это время на платформе было прочитано более миллиарда статей.

Когда Дмитрий учился в аспирантуре, ему было тяжело искать литературу для исследований.<sup>1</sup> Научные материалы были или платными, или вовсе недоступными. В Институте прикладной математики им. М. В. Келдыша РАН, где работал Дмитрий, подписок на научные архивы не было.

Позже, когда Дмитрий с партнером организовали бизнес по разработке ПО для крупных государственных библиотек, ему многое не нравилось в их работе. Эти два эпизода стали значимой предпосылкой к тому, чтобы всерьез задуматься о создании собственной электронной научной библиотеки. Осенью 2012 года три друга запустили сайт [cyberleninka.ru](https://cyberleninka.ru), где разместили первые научные журналы, с которыми на тот момент удалось договориться.

— КиберЛенинка родилась в кафе. Мы встретились с Ми-

---

1 <https://te-st.ru/2015/07/30/kiberleninka/>



## Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»



КиберЛенинка — это научная электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии, повышение цитируемости российской науки и построение инфраструктуры знаний.

## Популярные статьи

▲ Устойчивые локальные неоднородности в пространстве Вселенной	↔ 4659	↓ 43
▲ Экономическое развитие России во второй половине XIX - начале XX века	↔ 4490	↓ 53
▼ Полисомия 49 xxxxx у ребенка двух лет пяти месяцев	↔ 3206	↓ 12
▲ Русский язык и его роль в современном мире	↔ 1809	↓ 53
▲ Новейшие направления современной биологической науки	↔ 1234	↓ 26
▲ «Манага»: фармакологические эффекты и пример фармакологической судебной экспертизы по материалам уголовного дела с применением манаги	↔ 1255	↓ 10

 Подобрать и оформить по ГОСТ  
 список литературы

**Главная страница КиберЛенинки.**

хаилом Сергеевым и Евгением Кисляком и поняли, что у нас есть время, чтобы создать что-то полезное, — говорит Дмитрий. — Название придумали сразу — оно отсылает к крупнейшей библиотеке страны и одновременно подчеркивает, что это интернет-проект.<sup>2</sup>

Друзья решили, что с помощью КиберЛенинки будут развивать открытую науку не только в России, но и в мире. В своей публикации 2013 года Семячкин, Сергеев и Кисляк проанализировали российскую ситуацию с доступом к научной литературе и сформулировали следующие задачи научных электронных библиотек (НЭБ)<sup>3</sup>:

- 2 <https://te-st.ru/2015/07/30/kiberleninka/>
- 3 <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-elektronnye-biblioteki-aktualnye-zadachi-i-sovremennye-puti-ih-resheniya>

1. Расширение читательской аудитории.
2. Повышение цитируемости научных публикаций.
3. Повышение качества научных публикаций.

Авторы подробно изучили существующие на тот момент ресурсы в России и за рубежом и пришли к выводу о том, что российские проекты не отвечают элементарным критериям открытой науки. В качестве решения этой проблемы они представили КиберЛенинку как НЭБ нового поколения. И проект оказался успешен. За первые полгода КиберЛенинка достигла показателей в более 22 тыс. уникальных посетителей в сутки, а ее библиотечный фонд насчитывал около 50 тыс. статей из более 100 научных журналов.<sup>4</sup>

### **За открытую науку**

Друзья занимались проектом в свободное от основной работы время, считали его pet-project, хотя и предпринимали попытки придать КиберЛенинке новое развитие. В интервью изданию «Университетская книга» Дмитрий рассказывал, что заключал договоры на научные журналы через созданное ранее ООО «Итеос» (март-апрель 2013).<sup>5</sup> Компания стала членом Российской ассоциации электронных библиотек, а КиберЛенинку зарегистрировали как СМИ — все это имело значение в дальнейшем для договоров с издательства-

---

4 <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-elektronnye-biblioteki-aktualnye-zadachi-i-sovremennye-puti-ih-resheniya>

5 <https://cyberleninka.ru/article/n/kibernauchnyy-kommunizm-ili-chem-dyshit-novaya-leninka/viewer>

ми и библиотеками.

Первые годы команда финансировала проект самостоятельно. Над библиотекой работали семь человек. Дмитрий занимался руководством и привлечением партнеров, Михаил Сергеев — продвижением и рекламой, Евгений Кисляк сотрудничал в качестве разработчика, менеджером по работе с партнерами стала Юлия Мальсагова, а другие привлекались на аутсорсе. Первые издательства для сотрудничества команда привлекала, используя личные контакты в библиотечной и издательской среде. А далее срабатывал сетевой эффект, поскольку партнеры быстро понимали, что присутствие в КиберЛенинке повышает их охват и узнаваемость. Вот как об этом рассказывает Дмитрий:

— Первые ранние последователи присоединялись на чистой вере, нас просто знали, плюс на старте мы заручились поддержкой крупных государственных библиотек — РГБ и ГПНТБ. Думаю, на старте сработало именно это. Некоторые наши первые партнеры говорили, что не понимают, что мы делаем, но «кажется, эти ребята делают что-то крутое, и почему бы не поучаствовать». В 2012 году про открытый доступ и открытую науку никто не знал. Административного ресурса у нас не было никогда, в отличие от того же eLibrary. Курс первого срока Медведева безусловно усилил нашу деятельность в сфере открытых лицензий, хоть и не был определяющим (справочно: мы начали применять открытые лицензии задолго до того, как они попали в ГК РФ). Это помогло тем, что нам стало нужно меньше объяснять и по сути легитими-

зировав наши лицензионные соглашения с издателями. Журналы, которые не хотели сотрудничать, конечно, были, они и сейчас остаются, но их немного. Мы убеждали цифрами и возможностью быстро и хорошо индексироваться в Google Scholar и крупных мировых научных базах. Были те, кто долго присматривался, некоторые отдавали какие-то отдельные части архивов, смотрели на результаты, потом в итоге отдавали все. У нас были кейсы, когда платные журналы сдавались, и отдавали нам свои архивы или отказывались от эмбарго (основная причина — контент не приносил денег, а присоединяясь к модному открытому доступу, можно было получить другие бенефиты). Яркий пример такого кейса — МГУ. Сейчас у нас остается последний крупный бастион, который не присоединился к нам, — это РАН. Надо сказать, что какие-то отдельные журналы РАН все же пришли в КЛ благодаря активистам из научных организаций, издающим те или иные журналы. РАН же в лице руководства по-прежнему не спешат сотрудничать, предпочитая изобретать велосипед самостоятельно и продвигая старый elibrary.

На поддержание и развитие КиберЛенинки с 2013 года стало уходить по 10 млн рублей в год — в основном на хостинг и зарплаты сотрудникам (у основателей зарплаты не было). Все трое вкладывали собственные деньги — по словам Евгения Кисляка, накопленные за время работы в других местах.<sup>6</sup>

---

6 <https://incrussia.ru/concoct/kiberleninka-sdelat-nauku-populyarnee-i-zarabotat-na-etom/>

Основатели КиберЛенинки учредили Ассоциацию «Открытая наука» и начали активно искать финансирование для развития проекта. Но в первые годы привлечь дополнительные ресурсы не получалось. Отчасти этому мешало восприятие проекта самими основателями — они считали КиберЛенинку некоммерческим проектом. Большая часть времени уходила на просветительскую работу, в том числе рассказы о важности открытой науки на российских и международных конференциях, вспоминает Дмитрий Семячкин.

Тем не менее продвижение КиберЛенинки принесло свои плоды — проект стал лауреатом Премии Рунета 2014 в номинации «Наука и образование», в 2015 году КиберЛенинка стала лауреатом премии «Серебряный лучник» в номинации «Коммуникации в глобальном мире» и Вики-премии в номинации «Свободные знания», а в 2016 году в докладе ЮНЕСКО проект был отмечен как успешный пример использования открытых лицензий в сфере науки и образования.<sup>7</sup> А в феврале 2020 года КиберЛенинка становится лауреатом Всероссийской премии «За верность науке» в номинации «Лучший онлайн-проект о науке». Эту награду Министерство науки и высшего образования РФ ежегодно вручает за популяризацию научных достижений и поддержку престижа научной деятельности.<sup>8</sup>

---

7 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244365>

8 <https://open-science.ru/2020/02/popularization-of-science-shows-high-growth.html>

## Почему не получалось с государством

Команда КиберЛенинки хотела построить консорциум поддерживающих организаций, в котором бы участвовали государство, университеты и бизнес. Ориентиром создатели называют ArXiv.org – бесплатный электронный архив научных статей и препринтов, который финансируется и администрируется библиотекой Корнельского университета.<sup>9</sup> Но с КиберЛенинкой все пошло иначе. Как признается Дмитрий, для проекта подходили бы простые варианты государственной поддержки, но их не было видно или они оказывались неуспешными. Например, получить Президентский грант так и не удалось. Правда, сейчас создатели даже рады, что вышло именно так.

— Очень важно, что открытые проекты должны быть независимы от государства, — говорит Дмитрий. — Государство — главный держатель данных, при этом оно волатильно. Поэтому, если данные открыты, их надо собирать и строить свою параллельную инфраструктуру. Сейчас, когда государство многое закрывает, особенно заметно, насколько важны частные проекты.

Дмитрий выделяет две причины, по которым взаимодействие с государством оказалось затруднительно. По его мнению, оно могло даже привести к последующим сложностям развития проекта.

---

9 ArXiv «на 2021-й, на постоянной основе портал поддерживали 123 университета, библиотеки, исследовательских лабораторий и фонда, каждый из которых вносит от \$2300 до \$4000 в год». <https://ru.wikipedia.org/wiki/ArXiv.org>

Во-первых, КиберЛенинка вошла в конкуренцию с библиотеками, а такой цели изначально не было. По роду деятельности КиберЛенинка оказалась на их территории — проект сделал то, чего не могли они долгие годы. В результате с библиотеками возникли трения. Например, на разных конференциях представители библиотек критиковали цифры посещаемости КиберЛенинки, ставя их под сомнение. Им казалось, что если бы проект получил государственную поддержку, это стало бы угрозой для их собственной деятельности.

Во-вторых, проект не подходил по формату ни для государственных фондов, ни для стартап-акселераторов, которые на тот момент также активно поддерживало государство. С одной стороны, КиберЛенинка не позиционировала себя как бизнес и не зарабатывала, с другой — непонятно было, что это за проект и кто может его поддерживать. Среди чиновников разного уровня находились и те, кто понимал миссию и ценности КиберЛенинки, но дальше дело не шло.

От НКО к бизнесу: «Вы действительно делаете очень крутую вещь». С 2016 года Дмитрий Семячкин и его коллеги начали изучать возможности частных некоммерческих фондов. Но хотя государственные структуры пожимали плечами и советовали «идти в частный фонд», как именно подойти к этим частникам, было абсолютно непонятно.

— Немного денег дали только две некоммерческие организации — «Информационная культура» и «Ассоциация интернет-издателей», но полученных от них 600 тысяч рублей проекту хватило едва на месяц, — вспоми-

нает Дмитрий. — Агентство стратегических инициатив, ФРИИ, фонд Михаила Прохорова, фонд Дмитрия Зимина «Династия», фонд Microsoft, ФАНО, РВК, РосНАНО и другие — отказали.<sup>10</sup>

Позиционирование проекта вызывало самые большие сложности, особенно пока он не осознавался основателями как бизнес. Среди всех, к кому обратилась команда КиберЛенинки, откликнулся только «Рыбаков Фонд». Дмитрий ожидал, что фонд выделит деньги на развитие проекта, но сотрудничество принесло гораздо более важный результат. Вице-президент по социальному направлению «Рыбаков Фонда» Алёна Светушкова проявила большой интерес к КиберЛенинке и подсказала, что библиотеке нужно не просить деньги на развитие, а стать бизнесом и привлекать инвестиции. «Вы действительно делаете очень крутую вещь», — сказала тогда Светушкова.

— Мы к этому не были готовы в голове. Я вообще не понимал, как можно брать инвестиции на некоммерческий проект, который не зарабатывает и убыточен, на который мы ищем деньги, — говорит Дмитрий.

За несколько месяцев основатели КиберЛенинки вместе с Алёной подготовили бизнес-концепцию развития проекта, которую представили миллиардеру Игорю Рыбакову, и он в нее поверил.

В августе 2017 года КиберЛенинка впервые получает инвестиции от Игоря Рыбакова. Его структуры приобрели

---

10 <https://incrussia.ru/concoct/kiberleninka-sdelat-nauku-populyarnee-i-zarabotat-na-etom/>



25% КиберЛенинки за 30 млн рублей, а сам ресурс превратился в коммерческую инициативу. В ходе первого раунда инвестиций капитализация проекта выросла с 2 до 6 млн долларов США, а благодаря выходу на международный рынок и быстрому росту аудитории капитализация проекта достигла 20 млн.<sup>11</sup> Выручка компании за 2019 год выросла в 3 раза до 12 млн рублей, а соотношение изменилось следующим образом – реклама/сервисы стали приносить 50/50, тогда как в 2018 году – 65/35.<sup>12</sup>

Дмитрий считает, что для успешного сотрудничества были важны две вещи – совпадение по ценностям и личность инвестора:

– Выбирая инвестора, вы выбираете себе партнера, для того чтобы предпринимать и менять мир к лучшему. А хороший партнер – это тот, кто сильнее тебя, к кому есть уважение и сильная мотивация тянуться, – говорит Дмитрий. – Про наш кейс могу сказать, что команда «Рыбаков Фонда» напрямую не участвует в КиберЛенинке (мы полностью самостоятельны в своих решениях), но при этом они оказывают помощь, важность которой сложно переоценить.<sup>13</sup>

- 
- 11 <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberleninka-v-ozhidanii-peresborki/viewer>
  - 12 <http://www.unkniga.ru/company-news/10239-online-biblioteka-kiberleninka-vpervye-vyshla-na-samookupaemost-zarabotav-12-mln-rublej.html>
  - 13 <https://te-st.ru/2018/10/11/smart-money-in-impact-investing/>

## КиберЛенинка как инфраструктура

Ключевым условием для бизнес-планирования было сохранение открытости КиберЛенинки. «Ценности открытой науки принципиальны, они должны остаться неизменными» – это было ключевое условие в переговорах с Рыбаковым. Команда не соглашалась делать платной саму библиотеку, поэтому вместо этого стала развивать сервисную часть.

Проекту удалось выйти на самоокупаемость через два года после привлечения инвестиций. Достичь такого результата помог запуск коммерческих сервисов для издателей и читателей.<sup>14</sup>

Коммерческое позиционирование в определенном смысле отразило глобальные идеи команды по развитию открытой науки и образования в России. КиберЛенинка стала частью глобальной инфраструктуры открытых знаний, где за просветительство отвечала некоммерческая организация, Ассоциация «Открытая наука», а за бизнес – Общество с ограниченной ответственностью «Итеос».

В 2017 году КиберЛенинка стала победителем конкурса «Открытые данные РФ» в номинации «Лучшее решение по свободному доступу к научной информации». Тогда же Семячкин, Сергеев и Кисляк опубликовали статью, где размышляли о возможности КиберЛенинки стать открытой научной инфраструктурой.<sup>15</sup>

---

14 <https://incruussia.ru/concoct/kiberleninka-sdelat-nauku-populyarnee-i-zarabotat-na-etom/>

15 <https://cyberleninka.ru/article/n/infrastruktura-otkrytoy-nauki/viewer>

На конец 2018 года выручку проекта на 65% составляла рекламная модель, а 35% – сервисная.<sup>16</sup> К тому времени самым востребованным стал сервис по присвоению DOI – сквозной идентификации научных публикаций по международным стандартам. В 2019 году КиберЛенинка становится четвертым открытым архивом мира (в рейтинге Webometrics), обогнав такие известные ресурсы, как Academia.edu и arXiv.org. Проект приобретает важных партнеров: ИНИОН РАН и МГУ впервые заключают договоры с КиберЛенинкой и размещают свои журналы в открытом доступе.<sup>17</sup>

В 2019 году команда запустила еще более масштабный сервис – Bibloid.<sup>18</sup> С его помощью можно подобрать специализированную литературу. Bibloid задумывался как основа для дальнейшего развития КиберЛенинки в качестве профессиональной сети исследователей.<sup>19</sup> Но перед командой проекта встал вопрос: как сделать персонализированный поиск научной литературы. Данных для этого не хватало, поскольку КиберЛенинка предоставляла доступ только к русскоязычным текстам. Поэтому создатели проекта запустили англоязычную версию Cyberleninka.org и сейчас, когда открытых данных стало еще больше, планируют перезапустить этот ресурс.

- 
- 16 <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberleninka-v-ozhidanii-peresborki/viewer>
  - 17 <https://open-science.ru/2019/06/msu-moves-to-open-access.html>;  
<https://open-science.ru/2019/03/inion-journals-in-cyberleninka.html>
  - 18 <https://bibloid.ru/>
  - 19 <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberleninka-v-ozhidanii-peresborki/viewer>

С момента запуска англоязычной версии проект вышел на международный рынок — это было важно, поскольку задача подбора литературы стоит для всех во всем мире. Подобные сервисы есть при каждой крупной библиотеке, но отдельного общего коммерческого ресурса нет. Проблема поиска научной информации оказалась настолько актуальной, что идеи и наработки КиберЛенинки поддержал даже Нобелевский лауреат Константин Новоселов.

### **Технологии поиска и обработки**

В разных странах ситуация с базами научной литературы и реализацией принципов открытой науки сильно отличается. В англоязычном академическом мире таких электронных ресурсов много: Scopus, Web of Science, ресурсы издательств, а также множество специализированных тематических (медицина, физика, химия и т.д.). Во многих из них есть тексты на немецком, французском, испанском. Сложнее дело обстоит со статьями других языковых групп. Например, в Китае есть открытая база CNKI (China National Knowledge Infrastructure), но она отражает тексты только на 5%, поскольку остальные материалы на китайском языке в свободном доступе в интернете отсутствуют. Особый случай — страны Восточной Европы (Польша, Болгария), чьи тексты плохо распознаются и слабо идентифицируются.

Своей задачей сервис Bibloid вместе с КиберЛенинкой ставит создание такой базы метаданных, которая станет инструментом для создания универсального серви-

са подбора литературы. Для этих же целей команда собирает базу данных патентов – Patenton.<sup>20</sup> Этот сервис запустили в ноябре 2019 года и уже через месяц он достиг цифры в 35 тысяч уникальных посетителей.<sup>21</sup>

Помимо недостатка открытых данных, сложности есть с обработкой текстов, поскольку основной язык работы с научными материалами не английский, для которого есть работающие решения, а русский. В команде есть профессиональные программисты, поэтому технологии создаются свои. Общая технологическая задача состоит в том, чтобы создать рекомендательный сервис на алгоритмах машинного обучения, который мог бы очень точно рекомендовать научную литературу, а также реализовывать поиск, как это делает Google.Scholar.

Google.Scholar – сервис номер один по поиску научной литературы, он покрывает больше 90% всех научных запросов. Его создатель Анураг Ачарья с самого начала очень поддерживал развитие КиберЛенинки. Первое, что он сказал после знакомства с основателями проекта, что Google давно ищет что-то подобное в России – большую открытую русскоязычную базу, на которую можно было сделать ставку.

Сейчас КиберЛенинка – проводник в Google.Scholar и для издателей, поскольку технические и организационные аспекты учтены в партнерской системе.<sup>22</sup> Журнал,

---

20 <https://patenton.ru/>

21 <https://open-science.ru/2020/02/popularization-of-science-shows-high-growth.html>

22 КиберЛенинка – третья в мире электронная библиотека по степени видимости материалов в Google Scholar (по данным Webometrics) <https://cyberleninka.ru/about>

который приходит в КиберЛенинку, начинает индексироваться в Google.Scholar за считанные дни. Издательства-партнеры говорят, что после работы с КиберЛенинкой у них вырастает бизнес, потому что их видимость увеличивается. КиберЛенинка — это очень трастовый проект<sup>23</sup> для Google.Scholar и первый проект в России по науке в поиске Google, поэтому уровень по выдаче и в Scholar, и в основном поиске очень высокий.

### **Подписка — культура — удобство**

В сервисе Bibloid есть библиографы, которые помогают с подбором научной литературы для студентов и исследователей. Старые инфраструктуры, как на elibrary или даже в традиционной Ленинке, — это, как говорит Дмитрий Семячкин, «штука, которая имеет своего пользователя». Большая часть контента, хранящаяся в подобных сервисах, закрыта, либо вовсе не оцифрована. Какая-то часть продается по подписке.

В России культуры использования подписок не было и нет, а сейчас подписку полностью свернули. Условные 3 млрд рублей в год, которые тратились на подписку в России, теперь на это не тратятся. Поэтому молодые и опытные научные сотрудники пользуются другими доступными сервисами. «Как сидели на sci-hub<sup>24</sup>, так и будут сидеть»,

- 
- 23 Ресурс с высокими показателями, что определяет его значимость и ценность.
  - 24 Sci-hub — сервис, предоставляющий бесплатный доступ к полным текстам академических статей. Создан в 2011 году Александрой Элбакян. Регулярно блокируется Роскомнадзором, поэтому домен меняется (на июнь 2022 года рабочая версия на домене .ru).

говорит Дмитрий. Он вспоминает смешной случай в Институте общей физики: в кабинете стоял старый пыльный компьютер, на котором была подписка к международным базам литературы, но им никто не пользовался, потому что было неудобно. По мнению Дмитрия, подписка — это инфраструктура прошлого поколения, как некогда печатные подписные издания. На место этой инфраструктуры должно прийти что-то другое.

Но кроме подписки, есть еще два момента, важных для открытого образования и открытой науки: это удобство и культура. Основная аудитория КиберЛенинки — пользователи до 35 лет, их порядка 70%. Интерфейс сервиса специально разработан максимально простым и понятным, а поиск позволяет искать по одной строчке. Любой молодой человек, который придет на сайт в поисках литературы, поймет, как работает сервис. Кроме того, КиберЛенинка формирует культуру обращения с информацией — доступную, понятную, с набором доступных сервисов. Поэтому в структуре Bibloid появились такие услуги, как КиберКурсач<sup>25</sup>, КиберДиплом<sup>26</sup> и КиберСтатья.<sup>27</sup> КиберКурсач и КиберДиплом — это бесплатные и мега-востребованные сервисы среди студентов, примерно 200–300 тысяч человек в месяц. А вот КиберСтатья оказалась не так востребована, потому что изначально сервис позиционировался для студенческих статей, но студенты им редко пользовались. А для продвинутых людей он сде-

---

25 <https://bibloid.ru/kursach/>

26 <https://bibloid.ru/diplom/>

27 <https://bibloid.ru/article/>

лан слишком просто: научному работнику он не поможет, потому что задача состояла в том, чтобы обучить студентов. Личный опыт преподавания Дмитрия подсказывал, что студентам надо предоставить условия для их деятельности. Гонения, антиплагиат и другие карательные меры не работают в образовании. Студентов нельзя заставить писать тексты, но можно облегчать их деятельность сервисами: «чтобы им было классно, модно, удобно, тогда они сядут и будут писать».

## **Команда**

В 2020 году технологичные сервисы КиберЛенинки вывели ее самоокупаемость, увеличив выручку в три раза, а соотношение доходов от рекламы и сервисов стало 50 на 50. Одна из причин, по которой удалось ее добиться, — экономия людских ресурсов за счет использования технологий.

Тем не менее с развитием проекта увеличиваются и его потребности, поэтому над КиберЛенинкой работают все больше людей. И хотя основной костяк остается такой же, растет периферийная команда — кто-то частично трудоустроен, а кто-то занят на отдельных проектах. Если подсчитать всех сотрудников, наберется около 20 человек.

Спустя 10 лет работы КиберЛенинки основателям удалось обеспечить устойчивость проекта самостоятельно, построив вокруг проекта успешные коммерческие сервисы. Да, государство не помогло, долгие годы команда сама спонсировала проект, вкладывала в него деньги и ресурсы. Но если бы проект себя не окупал, вряд ли



сейчас можно было думать о его развитии. Сегодня, когда многим некоммерческим организациям непросто, КиберЛенинка — это «живая история», которая «кормит сама себя» и обеспечивает работу команды.

— Я бы очень хотел дойти до этапа, когда КиберЛенинка и все, что мы построили вокруг нее, будет жить и развиваться без нашего большого вовлечения. Сейчас мы уже ведем переговоры с некоторыми стратегами, с кем мы можем открыть новый, еще более масштабный этап развития КиберЛенинки, — говорит Дмитрий.

### **Про будущее открытой науки**

В отрасли научной инфраструктуры государство показывает себя не столь эффективно, поэтому такие задачи нужно отдавать НКО и бизнесу, считает Дмитрий: «Все. Больше ничего не надо. Они все сделают, намного лучше и намного дешевле». Государство предпринимало немало попыток сделать базу, похожую на КиберЛенинку. И несмотря на большое количество потраченных ресурсов, эти проекты не получились.

Считается, что бизнес-решения — это дорого, но оказалось все наоборот, говорит Дмитрий. А для некоммерческих проектов мощным стимулом к развитию становится сильное желание основателя. «Когда ты видишь, что сделал что-то, что имеет импакт на миллионы людей, — это очень важно, — говорит Дмитрий. — Государство все еще уделяет недостаточно внимания измерению социального импакта проектов». Яркий пример — Национальная электронная библиотека, про которую дол-

гое время было больше разговоров и все заканчивались вопросами от кураторов-чиновников «Скажите, что же мы можем сделать?».

— Надо отдать должное, сейчас НЭБ сильно выросла. За 12 лет было потрачено много ресурсов, сломано много копий, и сейчас что-то получилось. Это хорошо, — считает Дмитрий. — Нужно, чтобы цвело много цветов. Обязательно, чтобы и у государства тоже что-то получалось. При этом общество только выиграет от совместной работы государства, бизнеса и НКО при реализации таких проектов».

Команда КиберЛенинки продолжает работу для развития открытой науки, реализуя свою главную миссию — сделать современное научное знание доступным и широко востребованным людьми для обучения, исследований и просто ответов на свои вопросы. «Мы верим в кратное ускорение обмена знаниями в обществе путем построения инфраструктуры открытых знаний для ответа на глобальные вызовы в области климата, медицины, образования, энергетики, — говорит Дмитрий. — И для воплощения своего замысла готовы работать со всеми, кто разделяет наши ценности и мечтает об обществе знаний, в котором удастся существенно сократить информационное неравенство, обеспечив доступ для всех граждан к научной и образовательной информации».

*Автор: Лилия Земнухова*

# Как команда кризисного центра ИНГО масштабировала помощь женщинам с помощью онлайн-консультаций

## **Дата запуска**

2018 год.

## **География**

Россия.

## **Ключевые цифры**

2021 год – 101 538 обращений.

## **Иновационность**

Создали автоматизированную систему онлайн-консультаций и обращений в госорганы.

## **Результаты**

Ускорили процесс оказания юридической помощи женщинам.

## **Цель устойчивого развития**

№ 5. Гендерное равенство.

## **Статус на 2022 год**

Продолжает работу в обычном режиме.

Кризисный центр ИНГО (Институт недискриминационных гендерных отношений) — старейшая в России организация, которая оказывает помощь в ситуациях партнерского и домашнего насилия. В этом году ИНГО исполнится 30 лет, и 16 из них в центре работает Елена Болюбах.

Елена начала помогать пострадавшим от домашнего насилия еще когда была студенткой кафедры социальной психологии Волгоградского государственного университета. На третьем курсе Лена работала на горячей линии местного телефона доверия — и чаще всего на линию обращались женщины в ситуации домашнего и партнерского насилия, пережившие изнасилование или побои.

— У нас на кафедре лежал юбилейный выпуск альманаха Кризисного центра ИНГО, — вспоминает Елена. — Я, когда его прочитала, сразу подумала: «Неужели вообще где-то есть феминистки-психологини, которые целенаправленно оказывают помощь женщинам, и увлечены этим так же, как я!» Так ИНГО стал для меня настоящим ориентиром, а потом и работой на всю жизнь.

Это было начало 2000-х, и тогда в России еще не сформировалась система поддержки женщин, пострадавших от насилия, вспоминает Елена. Не было ни образовательных курсов для психологов, ни прописанных методик — и молодой специалистке очень хотелось это изменить.

В 2003 году Елена выпустилась из университета с дипломом психолога. Через год она переехала в Петербург и сразу начала помогать кризисному центру ИНГО. Сначала как волонтер, а затем и как практикующий психо-

лог. Всего за год Елена настолько зарекомендовала себя, что ей предложили стать исполнительным директором центра. Последние семь лет Елена Болюбах — директорка Кризисного центра ИНГО.

Сегодня в Кризисном центре оказывают психологическую и юридическую помощь женщинам, пострадавшим от физического и психологического насилия, а также тем, кто оказался вовлечен в сексуализированную эксплуатацию, к ней, относится, например, вебкам-индустрия. Кроме этого, ИНГО запускает информационные кампании в соцсетях, проводит фестивали по повышению видимости помогающих сервисов для пострадавших и разрабатывает методики для работы других социальных проектов. У центра есть [ютуб-канал](#), на котором собраны важные инструкции и материалы, которые могут быть полезны как пострадавшим, так и специалистам, интерактивный тест оценки рисков, который можно пройти онлайн, а еще проект «[НеИнтим](#)» о проблеме проституции.

Согласно данным Консорциума женских неправительственных объединений, две трети всех убитых в России женщин [погибли](#) в результате домашнего насилия, а среди них каждая четвертая была убита своим партнером. Наконец, больше 80% женщин, находящихся в местах лишения свободы, [осуждены](#) за оборону в ситуациях домашнего насилия.

С 90-х годов были разработаны несколько законопроектов о противодействии домашнему насилию, но ни один из них так и не был принят. До сих пор нет и стандартов

оказания помощи пострадавшим от домашнего насилия.

По данным «Насилию.нет», в России [работает](#) 207 организаций, занимающихся сервисной и психологической помощью женщинам. 14 из них расположены в Москве, а 25 в Петербурге, при этом в некоторых регионах таких центров нет вообще. Многим из этих организаций остро не хватает денег и профильных специалистов, поэтому тысячам женщинам по всей стране просто негде получить помощь в трудной ситуации.

### **«Самое важное, чтобы оказание помощи не прерывалось»**

За время работы Елены Кризисный центр ИНГО вырос в сложную структуру. Сейчас здесь работают 25 человек, каждый год появляются новые проекты, центр самостоятельно проводит мастерские и выставки, а консультации пострадавшим оказываются ежедневно.

— С 2009 по 2010 год у нас совсем не было финансирования, мы не получали зарплату, а аренду платили из собственных средств, — рассказывает Елена. — Я была и за психолога, и за исполнительного директора. Мне приходилось выходить на телефон доверия четыре раза в неделю, при этом все остальное время решать какие-то другие задачи, искать деньги. Я очень хорошо помню, как в четверг закрывала дверь в офис и понимала, что в пятницу не придет никто, некому работать. Честно говоря, было желание закрыть эту дверь навсегда. Я надеюсь, эти времена никогда не повторятся.

Для Елены как для руководительницы самое важное, что-

бы оказание сервисной помощи не прерывалось. Но чтобы прийти к той бесперебойной работе центра, что есть сейчас, Елене пришлось многому научиться. В свободное от консультаций время она искала финансирование везде, где только можно, писала грантовые заявки в различные фонды, искала партнеров для коллабораций.

— В 90-е грантов было много и получить их было довольно легко — вспоминает Елена, — а вот в 2000–2010 годах нам действительно пришлось учиться писать заявки, мыслить проектами. На ранних этапах наши гранты не выстраивались в единую систему оказания помощи — подстраивались под конкретного донора, а единой концепции не было. И только со временем у нас сформировалась единая фандрайзинговая стратегия.

Когда финансовые трудности удалось преодолеть, в ИНГО стали думать о том, как оптимизировать работу и помочь как можно большему количеству женщин. Так появилась идея будущего онлайн-сервиса «П.О.Л.И.Н.А».

— Диджитал-сфера для НКО, и особенно для женских НКО, — это новаторство. И я в восторге от того, что эти миры можно «поженить», — говорит Елена Болюбах.

Елена называет проекты центра «амбассадорами диджитализации» — она уверена, что с помощью IT-продуктов можно помочь большему числу людей, и поэтому регулярно участвует в хакатонах для НКО. «Конечно, не у всех есть бюджеты и возможности для развития диджитал-проектов, но вложенные усилия обязательно себя оправдают», — говорит Болюбах.

Так, в ИНГО еще в самом начале эпохи мессенджеров, около 2010 года, начали консультировать онлайн в чате ICQ, а через пару лет — и в сообщениях в «ВКонтакте».

— Уйти от использования телефона как единственного канала, на который могли обратиться пострадавшие, было для меня очень важно, — говорит Елена. — Во-первых, на горячей линии в день получается принять ограниченное количество звонков, потому что один разговор часто занимает 40–50 минут, а рабочий день длится с 11 до 18. Представляете, сколько обращений мы теряем и физически не можем обработать, если использовать только телефон? Во-вторых, многим сложно преодолеть психологический барьер звонка и рассказать о произошедшем вслух, многим проще, да и безопаснее написать в чат, — рассказывает Елена.

На горячей линии ИНГО пять дней в неделю консультируют только психологи. Еженедельно клиенткам доступен сервис «юридическая суббота», когда можно получить консультацию и психолога, и юриста в режиме реального времени. При этом с каждым годом и в чаты, и на телефон доверия приходит все больше запросов.

— Наши юристки искали способ оптимизировать и ускорить процесс оказания помощи, — вспоминает Елена. — Но по телефону им приходилось часами вести разговоры, чтобы по итогу просто дать шаблон заявления.

Нередко женщины, обратившиеся на линию, уже к этому моменту успели подать заявления в полицию, написанные прямо в отделении от руки, без шаблона и предварительных консультаций со специалистами. Увы, по



таким заявлениям, как правило, требуется совместная доработка с профессиональным юристом, говорит Елена. — С 2016 года у нас сильно увеличился поток клиенток, мы постоянно обновляли свой сайт, чтобы он был не просто сайтом-визиткой, а становился прикладным инструментом, — говорит Елена. — Нам хотелось, чтобы на сайте можно было бы получить информацию, самостоятельно скачать шаблоны заявлений и получить ответы на основные вопросы. Так из наших практических запросов и соображений эргономики родилась идея «П.О.Л.И.Н.Ы». Необычное название — аббревиатура от: Правовое обеспечение легальной и независимой адвокации.

### **«IT сфера гораздо ближе к НКО, чем считалось»**

Идею еще не сформированного проекта команда Кризисного центра ИНГО подала на хакатон Теплицы социальных технологий. В команде, участвовавшей в хакатоне, была руководительница центра Елена Болюбах, сотрудница ИНГО Анна Решетникова и Галина Ипрянова, адвокатка, которая разрабатывала для проекта юридические инструкции. Хакатон удалось выиграть, и приз составил около 70 тысяч рублей.

— Именно на хакатоне мы поняли, что IT-сфера гораздо ближе к НКО, чем считалось, и использовать диджитал-инструменты не так уж дорого и сложно, — вспоминает Елена. — Тогда и начался путь «П.О.Л.И.Н.Ы». Выигранный грант мы направили на разработку и привлечение программистки, с которой разработали первую версию проекта.

Победа в хакатоне позволила привлечь еще несколько грантов для дальнейшего развития платформы. Удалось даже запустить рекламу проекта, как говорит Елена, команде центра хотелось, чтобы их платформу использовали не только в Петербурге, но и в регионах.

Первыми для «П.О.Л.И.Н.Ы» были разработаны блоки по физическому и сексуализированному насилию — с этими запросами специалистки центра сталкивались чаще всего. В этих блоках описывается, как обратиться в медучреждение и зафиксировать побои, как затем обратиться в правоохранительные органы, защитить себя и получить компенсацию.

Сейчас в онлайн-системе собраны юридические и психологические советы по множеству разных проблем. Например, в «П.О.Л.И.Н.Е» есть алгоритмы действий для женщин, оказавшихся в ситуации stalking и домашнего насилия, есть разделы об алиментах, детях, расторжении брака и даже ВИЧ.

«П.О.Л.И.Н.У» можно найти просто по выдаче в поисковике и выбрать нужные инструкции. Например, если девушка подозревает, что ее преследуют, она может зайти на сайт «П.О.Л.И.Н.Ы», открыть блок «[сталкинг \(преследование\)](#)», перейти на страницу, где есть описание понятия, и изучить примеры, которые помогут понять, подходит ли это описание под ее ситуацию:

- Он беспрестанно звонит (от нескольких звонков до сотни звонков в день);
- Публично устраивает некрасивые сцены при коллегах и друзьях и пытается выставить женщи-

- ну в неприглядном свете, лишить ее поддержки;
- Портит имущество (ломает двери, обрывает провода, прокалывает колеса автомобиля и др.).

В этом же блоке девушка может прочитать, по каким основаниям реально привлечь злоумышленника к ответственности, учитывая, что в российском законодательстве нет отдельной статьи о stalking. Например, в этом случае можно обратиться к ст. 5.61 КоАП РФ «Оскорбление», или к статьям УК РФ о праве на защиту частной жизни (ст. 137), о клевете (ст. 128.1) и о нарушении неприкосновенности жилища (ст. 139).

Каждая отдельная статья и ее применение к ситуации stalking детально описаны и дополнены [шаблонами](#) заявлений для возбуждения уголовного или административного дела с подробными комментариями. С помощью этих инструментов любая пользовательница может самостоятельно заполнить заявление, а затем отправить его на проверку юристам центра по электронной почте. Специалисты помогут доработать заявку, исправят ошибки и тем самым повысят шансы, что stalker будет наказан.

В самом конце страницы даны общие [рекомендации](#) о том, что делать в случае stalking.

## **Количество оказанных юридических консультаций (в год):**

- **2015–2016 — 100–150;**
- **2019, 2020, 2021 — 500.**

## **Заходы на страницу П.О.Л.И.Н.Ы по годам:**

- **2018 — 2 858;**
- **2019 — 7 156;**
- **2020 — 29 652;**
- **2021 — 101 538.**

### **«У наших психологов почти всегда открыта «П.О.Л.И.Н.А»**

«П.О.Л.И.Н.А» значительно упростила и ускорила работу сотрудниц Кризисного центра ИНГО. По словам Елены, еще до появления онлайн-платформы психологини центра давали клиенткам базовые консультации и пошаговые алгоритмы действий, но это занимало очень много времени.

— Еще в 2005 году мы делали то же самое: на столе у наших психологов лежала бумажная папка с подсказками для психологов: что делать в ситуации изнасилования, список травмпунктов, куда в какой ситуации обращаться, — рассказывает Елена. — Когда нам звонит девушка, мы сначала снимаем стрессовое состояние, а потом даем алгоритм, что делать. Мы прямо пошагово говорим: «Смотрите, вот это нам нужно с вами сделать: снять побои вот здесь, потом обратиться в полицию, потом еще что-то». А сейчас у наших психологов вместо такой папки всегда открыта «П.О.Л.И.Н.А».

Именно поэтому «П.О.Л.И.Н.А» создавалась достаточно просто с технической точки зрения — ее концепция формировалась несколько лет на основе запросов, которые уже были у клиенток и сотрудниц центра.

— Мы как психологи всегда рекомендуем клиенткам до консультации с юристом внимательно почитать «П.О.Л.И.Н.У». Это помогает женщинам выделить какие-то специфические вопросы: какие документы нужны, в какие органы идти и в какой последовательности. А не просто так: «я хочу развестись, что мне делать?», — рассказывает психолог центра Анжелика.

Юристы также часто просят клиенток при консультации открывать «П.О.Л.И.Н.У»: записывать информацию по ходу консультации неудобно, сложно структурировать большой объем информации, а юристы часто говорят быстро. С помощью «П.О.Л.И.Н.Ы» клиенткам проще сориентироваться, как лучше действовать.

— Подробно описанные юридические алгоритмы, кроме прочего, еще и снимают напряжение, — добавляет директорка центра Елена Болюбах, — а наши клиентки часто находятся в состоянии стресса и фрустрации. Четко детализированная информация о том, что произошло и что делать, да еще и представленная простыми словами, успокаивает и позволяет перейти к конкретным действиям.

Последние два года команда занималась продвижением «П.О.Л.И.Н.Ы» на региональную аудиторию и рекомендовала региональным НКО и инициативам использовать «П.О.Л.И.Н.У», так как в Москве и Петербурге сервис уже был достаточно известен.

Несколько организаций попросили превратить материалы «П.О.Л.И.Н.Ы» в брошюру, хотя изначально такой печатной версии не планировалось. Но в некоторых социальных центрах, особенно в регионах, слабый интернет и нет возможности быстро открыть страницу, так что печатная версия, изданная небольшим тиражом, стала большим подспорьем таким специалистам.

— Мы рассказывали про «П.О.Л.И.Н.У» на каждом мероприятии, оказалось, что она очень востребована именно у специалистов, — отмечает Анастасия. — Мы проводили даже мероприятия для Университета МВД, где ее восприняли с большим интересом как инструмент, который может упростить работу. На тренинге для сотрудников МВД 12 апреля 2021 года было около 400 человек, которые оставили преимущественно положительные отзывы. По словам Елены, она не ожидала такого позитивного отклика.

— Мы поняли, что если приходить с рассказом с точки зрения пользы для всех, то проект позитивно воспринимается любыми помогающими специалистами. Мы заходили так: «Вот, смотрите, к вам пришла женщина, она в критическом состоянии, ей тяжело, больно, а вы загружены, пожалуйста дайте ей инструмент «П.О.Л.И.Н.А», пусть она заполнит заявление правильно, не задавая много вопросов и идя четко по шаблону». Я считаю, что если хотя бы несколько сотрудников полиции возьмут на вооружение этот инструмент, это будет уже очень здорово.

- Как появлялись блоки**
- **2016**— физическое насилие и сексуализированное насилие
  - **2017**— угроза убийством
  - **2018**— споры о детях, алименты, расторжение брака
  - **2019**— преследование и stalking, шантаж интимными фото
  - **2020**— топ-10 инструкций
  - **2021**— насилие и ВИЧ

В данный момент самые популярные запросы «П.О.Л.И.Н.Ы» — физическое насилие, угроза убийством и шантаж интимными фото и видео. За прошедшие пять лет эксперты центра неоднократно меняли существующие блоки в «П.О.Л.И.Н.Е» или добавляли новые. Как рассказывает Анастасия Чуваева, команде изначально было важно иметь возможность легкой настройки системы, чтобы оперативно реагировать на изменения контекста и появление новых угроз.

— Невозможно создать пять блоков и никогда больше ничего не менять. Например, на старте про киберсталкинг мы еще мало знали, а со временем у нас появились новые кейсы и примеры ситуаций, которыми важно поделиться, — рассказывает Анастасия. Кроме самой платформы, большую роль играет форма обратной связи, которая сразу же появилась на сайте.

— Мы сколько угодно можем быть экспертками, но алгоритмы, написанные довольно сложным юридическим

языком, могут быть не совсем понятны тем, кто никогда с юридической информацией не сталкивался, — говорит Анастасия, — поэтому мы всегда призывали использовать эту форму и прояснять непонятные моменты — какой информации не хватает, чего еще хотелось бы.

Иногда, как рассказывает Анастасия, после появления нового блока клиентки или психологини звонят и говорят: «Ой, у нас тут ошибочка, что-то зависает или некорректно отображается», бывает, что код «поехал». Команда центра сразу все исправляет, причем для них важнее поддержание бесперебойной работы уже существующих блоков, чем, например, создание приложения или телеграм-бота.

— Я очень горжусь нашей работой и тем, насколько популярным стал этот проект. Мы привыкли, что максимум, чего ожидают от НКО, — это методичка или бумажное пособие, которые стоят в отделениях помощи семье, женщинам и детям и к которым не у всех есть доступ, — говорит Елена. — «П.О.Л.И.Н.А» же стала невероятно востребованным и работающим инструментом, ее даже иногда называют «Кризисный центр «П.О.Л.И.Н.А», она стала вещью в себе. Но это не только моя заслуга, это заслуга всей команды.

Что касается будущего «П.О.Л.И.Н.Ы», то команда рассматривала вариант создания приложения, но это вопрос дополнительных вложений, которые не всегда обоснованы, а также оплаты работы стороннего IT-специалиста или поиска волонтеров.

— Одновременно мы думали о том, что логичнее было бы



вложиться в то, чтобы добавить новые блоки на сайт, докрутить инструкции и обновить то, что есть, чтобы она работала быстрее, доработать мобильную версию, — говорит Елена. — Это сейчас более востребовано. Кроме того, «П.О.Л.И.Н.А» имеет право стать приложением сейчас, когда это уже действительно раскрученный сервис. Делать ее приложением несколько лет назад, когда туда заходили всего тысяча человек, было бы неактуально. Возможно, мы добавим туда еще и чат-бот, но это тоже вопрос времени и денег.

*Автор: Мария Кольцова*

# Работа-1: как технологии помогают выпускникам детских домов найти свое место в жизни

## **Дата запуска**

2011 год. Перезапуск в 2014 году.

## **География**

Санкт-Петербург и Ленобласть.

## **Ключевые цифры**

687 успешных трудоустройств. 2,5 тысячи кандидатов вовлечено. 50 компаний-работодателей, 360 наставников, больше 700 трудоустройств. Потенциальная аудитория до 15 тысяч человек: выпускники детских домов, коррекционных интернатов и молодые люди с инвалидностью до 30 лет.

## **Инновационность**

Масштабируемая технология сопровождаемого трудоустройства для людей с низкими стартовыми возможностями, возможность тиражирования практики в любом регионе России.

## **Результаты**

Разработали и запустили технологию жизненного цикла трудоустройства для компаний, заинтересованных в инклюзии. При активном участии «Работа-1» Санкт-Петербург стал лидером по трудоустройству людей с инвалидностью в России. Социальная франшиза «Все получится!» успешно действует уже в 6 регионах, еще 5 будут запущены в ближайшее время.

## **Цель устойчивого развития**

№ 8. Достойная работа и экономический рост.

## **Статус на 2022 год**

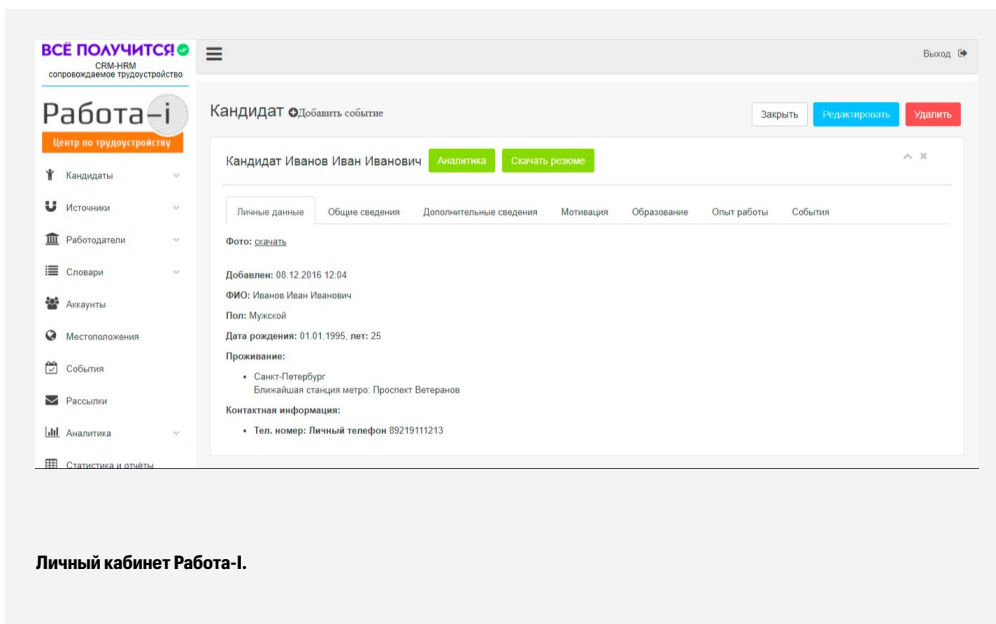
Компания продолжает активно развиваться. Часть международных партнеров компании ушли из России, но их место заняли российские работодатели.

В детстве Миша Кривонос хотел стать врачом и помогать людям. Медицина, как помогающая профессия, казалась ему близкой. Но к выпускным стало понятно, что с химией и биологией у гуманитария из творческой семьи плохо складывается. А с языками, наоборот, хорошо. Карьера в международных компаниях, активно открывавших в России свои представительства в конце 90-х годов, казалась более здравым выбором.

Михаил поступил на скандинавскую кафедру филфака СПбГУ, начал учить шведский. Логика была простой — язык редкий, Швеция рядом. Через пару лет он уже сам посмеивался над своей наивностью — для бизнеса с северными соседями достаточно английского. Но о своем выборе ни разу не пожалел.

В студенческие годы Михаил подрабатывал переводами и репетиторством. Преподавание не бросил и после университета, но захотел попробовать себя в предпринимательстве и основал свое консалтинговое агентство для шведского бизнеса в России. В тучные «нулевые» от клиентов не было отбоя, и дела шли в гору. Михаила пригласили руководить проектами в России в штат крупной шведской компании на зарплату, которая была выше его дохода от бизнеса и подработок.

Параллельно с бизнесом Михаил волонтерил секретарем правления Шведского общества Санкт-Петербурга — оно объединяло шведов, живущих в северной столице. Занимался организацией праздников, встреч и мероприятий. Именно там, в недрах шведской общины, родилась идея, изменившая жизнь Михаила Кривоноса и сотен молодых



### Личный кабинет Работа-1.

людей в Петербурге и Ленинградской области.

Чтобы придать встречам дополнительный социальный смысл, Шведское общество решило взять шефство над каким-нибудь областным детским домом. Так, весной 2009 года несколько волонтеров с мешком конфет, музыкальным центром и синтезатором появились на пороге Ефимовского детдома. В спрятанном в лесу коррекционном интернате почти в полной изоляции жили дети с особенностями развития.

— Я был первый раз в таком заведении и на меня это произвело сильное впечатление. Много детей разного возраста никогда не выезжают за пределы деревни. Весь досуг – маленький пузатый телевизор. Автобуса у интерната нет. Финансирование скудное. Мы стали собирать деньги, чтобы вывозить ребят в Петербург. Показать

им зоопарк, театр, завод, транспорт — жизнь «за периметром», — рассказывает Кривонос.

Михаил ездил в детдом общаться с ребятами не меньше двенадцати раз. И все время расспрашивал персонал, что происходит с подростками после выпуска. Половину наиболее сложных переводят в ПНИ. Остальных отправляют в областные училища получать какие-нибудь профессии. Что происходит с воспитанниками дальше — уже вне зоны ответственности интерната. Молодых людей, выросших в закрытом учреждении, не знакомых с реальностью, по сути бросают на произвол судьбы.

Михаил ужаснулся, что никому нет дела, как ребята адаптируются после стольких лет изоляции. Формальное обучение в колледжах, которое получали выпускники коррекционной школы, явно не помогало самостоятельно устроиться в жизни. И тогда Михаил захотел разобраться, возможно ли своими силами изменить ситуацию. Придумать такое решение, в котором удастся состыковать образование, жилье и работу, чтобы «подхватить» ребят после выпуска.

Выпускников детдомов отправляли в разные училища Ленинградской области. Думая об этом, Михаил захотел построить собственное частное училище, но быстро понял, что частными взносами от пары десятков ребят такую утопию не потянуть. Тогда Михаил поставил себе срок в полтора года на то, чтобы изучить ситуацию лучше. Нужно было придумать, как и чему учить ребят, чтобы у них была реальная возможность зарабатывать себе на жизнь.

- **15 000 человек** — так оценивает «Работа-И» — целевую группу своего Центра трудоустройства в Петербурге. Это люди с инвалидностью, выпускники детских домов и коррекционных школ в возрасте от 16 до 30 лет, не имеющие опыта постоянной работы.
- **22% людей с инвалидностью** работали более 4 месяцев, по данным Росстата за 2020 год.
- **86% выпускников коррекционных школ, молодых людей с инвалидностью и особенностями развития после выпуска не работают.**
- **30% выпускников сиротских учреждений не работают и не учатся, лишь 2% поступили в вузы, 3% нашли работу, 65% учатся в учреждениях среднего профессионального образования.**

В Шведском обществе состояло много топ-менеджеров крупных предприятий и Михаил пошел к ним с расспросами. Взяли бы они на работу выпускников коррекционного интерната, если бы те прошли обучение по специальности, которая необходима производству? Недалеко от того самого детского дома в Тихвине как раз работало деревообрабатывающее производство «Икеа». Гото-

вилась к открытию сборочная линия грузовиков Scania. Но директора уверяли, что заработной платы неквалифицированного рабочего на аренду жилья и самостоятельную жизнь не хватит. Михаил не сдавался.

— Вам швеи не нужны? — с таким вопросом Кривонос обратился еще к одному члену Шведского общества Дэвиду Келлерману, сооснователю Melon Fashion Group (управляет брендами Zarina, Befree, Love Republic и Sela).

От швей Келлерман отказался, но сама идея Кривоноса ему понравилась. Он запросил план и бюджет проекта, который можно реализовать на базе их подшефного интерната. Четкого плана действий у Михаила не было, он объяснил, что пока изучает вопрос. Но Келлерман уже на второй встрече сказал, что готов выделить 4 млн рублей на первый год работы проекта, зарплаты тьюторов и соцработникам. И лучше начать действовать, изучать вопрос на практике, чем еще год тратить время на опросы.

В июне 2011 года в Санкт-Петербурге Михаил зарегистрировал благотворительный фонд «Рауль». Название придумали в честь Рауля Валленберга — шведского дипломата, который спас жизни десятков тысяч венгерских евреев в период Холокоста. Фонд был необходим, чтобы помочь выпускникам детских домов, коррекционных школ и молодым людям с особенностями развития найти работу, достичь большей независимости и реализовать свое право на полноценную жизнь.

## Дорогая адаптация

На удачу «Рауля» в 2011 году Ленобласть подписала соглашение с администрацией Санкт-Петербурга об обучении областных сирот в мегаполисе. Так все десять выпускников года Ефимовского детского дома оказались в одном петербургском общежитии. Собирать ребят по районам не пришлось. В пилотную группу добавили еще пять ребят из другого учреждения.

Идея была в том, чтобы научить ребят не только профессии, но и обычным бытовым навыкам, без которых самостоятельная жизнь и трудоустройство будут невозможны. Например, как пользоваться городским транспортом, как покупать товары в магазине или записаться в поликлинику. Для проекта нашли трех тьюторов. Учить ребят профессиям стали в реальных мастерских, как говорит Михаил, часто выпускников коррекционных школ учат на маляра или штукатура только за партой.

В программе «Рауля» все было по настоящему. Будущие столяры, к примеру, даже участвовали в реставрации фрегата «Штандарт». Программу рассчитали на три года: два года активного обучения со специалистами, третий год – трудоустройство с пассивной поддержкой тьютора на рабочем месте по мере необходимости.

Но логичная в теории программа сбоила. Консультанты из фонда «Корчаковский центр» (специалисты по интеграции выпускников детских домов), которых привлек Кривонос, сказали, что в программе «Рауля» напрасно слиты два отдельных проекта – социально-бытовая адаптация и профобучение. Совместить их воедино уже про-



бовали не раз. Но у других фондов ничего не получилось даже с выпускниками обычных сиротских учреждений, а не коррекционных, как у «Рауля».

Вторым слабым местом эксперты считали длительность программы. Вместо четырех лет ненапряжного обучения на полном обеспечении, которое предоставляет государство, «Рауль» предлагает два года интенсивного обучения с трудоустройством на третий год, которое приведет к потере пособий. У консультантов возникли сомнения, что найдется достаточно желающих отказаться от двух лет под крылом гособеспечения.

К тому же проект получался очень дорогим. Сопровождение одного человека по программе стоило примерно 300 тысяч рублей в год. При таких затратах масштабировать и поставить на поток обучение было бы крайне сложно. А главный инвестор проекта Келлерман сразу поставил Кривоносу условие, что продлит финансирование, если через год-полтора к проекту присоединятся новые социальные инвесторы, которые поверят в эту идею.

— Мы поняли, что нужно придумывать какую-то другую модель. Наша слишком дорогая и эффективность ее под вопросом. Решили сосредоточиться на цели трудоустройства. Социальная адаптация очень важна, но ее как идею сложнее «продать» потенциальному инвестору. Трудоустройство — более понятная и измеримая история, — рассказывает Михаил Кривонос. — Эксперты уверяли нас, что таких сотрудников работодатели не берут. И я подумал, если наших ребят будут брать на работу на открытом рынке, это станет отличным показателем эффективности.

Бизнес в Петербурге оказался открыт к сотрудничеству. В социальные инвесторы компании не рвались, но предоставлять рабочие места и выделять наставников для подопечных «Рауля» были готовы. Конечно, при условии предварительного обучения и при поддержке тьюторов. Через год первого участника программы взяли помощником монтажника телекоммуникационного оборудования для крупного мобильного оператора. Двух человек взяли на фасовку картона на чаеразвесочную фабрику Unilever Kelly Services. Еще пару человек трудоустроили на сборочную линию производителя бытовой техники. Нашлись подходящие вакансии в офисе Melon Fashion Group .

Удалось привлечь и необходимые инвестиции — в 2012 году Михаил Кривонос подал заявку на конкурс стартапов фонда «Навстречу переменам» и получил на реализацию проекта 1,2 млн рублей. Условие Келлермана было выполнено, и он продлил финансирование от Kellermann Group, выделив еще 4 млн.

На тот момент в программе «Рауля» было уже 25 человек. Трех тьюторов уговорили взять под крыло еще по несколько участников. Фонд активно вовлекал в программу трудоустройства подопечных специализированных мастерских, с которыми сотрудничал. Они нуждались в свежих кандидатах. Первые 8 участников уже поработали несколько месяцев, устали и захотели попробовать что-то еще.

— Мы к этому не были готовы. Работодатель говорит: «ваш уволился, давайте следующего». А у нас его нет! — расска-

зывает Михаил. — Мы потратили столько усилий, чтобы договориться с бизнесом об организации рабочих мест, а сами буксуем. Но именно это во многом помогло определиться, какой будет бизнес-модель центра трудоустройства «Работа-и».

### **В поисках модели**

Проекту нужен был руководитель. Михаил Кривонос рассчитывал привлечь человека, уже имевшего менеджерский опыт в благотворительности, — инвесторы требовали профессионального директора, который не занят параллельно другими проектами.

Все это время Михаил занимался «Раулем» исключительно на волонтерских началах. Идти руководить самому Кривоносу не хотелось — ему претила идея получать зарплату в проекте, который он придумал исключительно для помощи другим. Он провел несколько собеседований, но подходящего человека не нашел. Когда стало понятно, что дело серьезное, вся затея под угрозой и инвесторы могут отозвать финансирование, Михаил уволился с наемной работы. Продал партнеру свою долю в консалтинговом агентстве, часть вырученных денег вложил в фонд и полностью сосредоточился на руководстве «Раулем» и запуске «Работа-и».

Михаил решил, что надо сфокусировать все усилия на каком-то одном направлении работы. Он выбрал трудоустройство выпускников детских домов и молодых людей с ОВЗ, которые уже принимают участие в различных программах социализации, но еще не нашли работу.

Подготовку, собеседования, тренинги и подбор вакансий как раз должен взять на себя Центр трудоустройства «Работа-и». Дело оставалось за малым — претворить идею в жизнь.

— Все, что я представлял себе про благотворительность, оказалось полной ерундой, как только я стал вникать в операционную деятельность, — вспоминает Михаил Кривонос. — В бизнесе все понятно: есть чистая прибыль — хорошо. Нет прибыли — плохо. В благотворительности трудно понять, что правильно и что неправильно.

Михаил говорит, что все их с Дэвидом Келлерманом придумки на старте проекта оказались непригодными для НКО. Изучать опыт коллег поехали к соседям в Скандинавию, в некоммерческие организации, максимально похожие на то, что хотелось бы построить самим. К поездке позвали присоединиться представителей других петербургских НКО, вовлеченных в тему адаптации и социализации, и руководителя городского комитета по труду и занятости. Уже тогда Михаил понял, что успех их дела в синергии взаимодействия бизнеса, социальных организаций и государственных структур.

В итоге для разработки своей технологии по международной методике job coaching «Работа-и» взяла за образец опыт трех крупнейших скандинавских специализированных организаций — Samhall (Швеция), Vates (Финляндия), Klarjob (Дания).

Главное, что могло помешать построить похожую систему в России, — это отсутствие у социально ориентированных организаций наставников и денег на их работу. В Ев-

ропе отчасти или полностью их работа финансируется государством. В России такие опции в бюджете не были предусмотрены. Значит, социальному рекрутинговому агентству нужна бизнес-модель, которая будет финансировать наставников.

Выбрали кооперацию — несколько партнеров-доноров вкладывают по миллиону-полтора рублей. Деньги плотно увязываются с социальным воздействием. На каждый миллион «Работа-и» отберет, обучит и поддержит 100 человек, а 10 выведет на постоянную работу. Два донора — Kellermann group и грант «На встречу перемен» — уже были. Войти в проект согласилась IKEA и еще несколько компаний. Пул доноров, по словам Кривоноса, набрали очень быстро. Осталось набрать команду, наставников и начинать.

Наставниками в скандинавских проектах работают в основном управленцы, бывшие руководители, перешедшие в НКО. В России на такой карьерный транзит рассчитывать не приходилось. Управленцев в России мало, стоят они дорого.

У Кривоноса была гипотеза, что в России наставниками смогут быть студенты старших курсов. Но при первых же тестированиях пришлось отказаться от этой идеи: помогать тем, кто никогда не работал, должны люди с опытом. В итоге остановились на опытных HR: они знают, как устроен рынок труда, рекрутинг, знают психологию работодателя и кандидата.

Руководить «Работа-и» в октябре 2014 года пришел Илья Сметанин, специалист по рекрутингу и управлению пер-

соналом, гендиректор одной из ключевых компаний в области кадрового менеджмента в Петербурге. Переход из бизнеса в социальный сектор удивил его коллег и знакомых.

Илья объясняет свой интерес тем, что в его семье есть близкий человек с инвалидностью. В детстве Илья проводил с ним много времени, поэтому многие проблемы людей с ограниченными возможностями ему хорошо знакомы и понятны. Даже в аспирантуру университета он поступал с темой «Обучение детей с задержкой психического развития иностранным языкам». Все эти годы в компании Илью вдохновляют истории успеха их кандидатов, в возможности которых не верили даже самые близкие.

— Запомнилась история парня, выпускника детского дома, которого мы устроили разнорабочим в крупную сеть строительных материалов. За 4 года он вырос до замдиректора торговых секций, у него в подчинении 40 человек, — рассказывает Илья Сметанин. — Подобные истории греют. Их у нас много.

## **Технологии и инновации**

Сложность социальных групп, с которыми работает «Работа-И», в том, что воспитанники детских домов, как и ребята с инвалидностью, выросшие в семьях, зачастую лишены навыков самостоятельной жизни. За них все решают. Лишь 7–10% выпускников детских домов, по данным «Работа-И», могут трудоустроиться и успешно интегрироваться в общество в первые три-четыре года после

выпуска. Остальные продолжают жить на пособия. Молодым людям с ограниченными возможностями сложно выбраться из-под гиперопеки родителей. Нередко на первое собеседование их приводят родители. В таком случае родителей всегда просят удалиться. Заполнять анкету и общаться с консультантом по трудоустройству кандидат должен самостоятельно. Важно выявить его личную мотивированность.

Большинство кандидатов в «Работа-И» приходят по рекомендации специалистов различных некоммерческих и государственных социальных организаций: колледжей, служб занятости, центров помощи семье и детям, специализированных мастерских и т. п. Для компании очень важно выстроить отношения не только с профильными специалистами, но и с бизнесом и госструктурами: открытость и сотрудничество идут на пользу всем участникам.

Городские власти Петербурга уже пытались решить проблему трудоустройства людей с инвалидностью. В начале «десятих» был создан ресурсный центр трудоустройства людей с инвалидностью, в который администрация собрала тематические НКО. «Работа-И» еще только создавалась и не принимала в этом участие. Из затеи, по словам Кривоноса, тогда ничего не вышло, но идея была именно такой, которую хотел он: аккумулировать в одном месте вакансии и тех, кому они нужны. В 2014 году он был одним из инициаторов создания в Петербурге Совета бизнеса по инвалидности — такой Совет, созданный РООИ «Перспектива», действует в Москве с 2008 года. В него,

помимо представителей бизнеса и НКО, сразу вошел городской Комитет по труду и занятости населения. Кривонос считает, что искренняя, а не формальная вовлеченность и заинтересованность чиновников, их поддержка и помощь в выстраивании отношений с городскими центрами занятости помогли их делу. Общие усилия привели к тому, что Санкт-Петербург по итогам 2021 года в очередной раз занял первую строчку по уровню трудоустройства людей с инвалидностью в РФ.

Но в 2014 году весь проект будущей «Работы-И» состоял из идеи и ориентиров по показателям на первый год, вспоминает Илья Сметанин. Руководить проектом он пришел в ноябре, и тогда команды не было вообще. Первые два сотрудника вышли на работу в марте 2015 года и работают в компании до сих пор. Задачей на первый год было вовлечь в проект 400 человек и минимум 50 трудоустроить. К концу 2015 года Илье Сметанину с коллегами удалось даже большее — они привлекли 550 человек и примерно 70 смогли трудоустроить.

«Работа-И» сразу начала работать по реферальной системе — не от потребностей кандидата, которому ищут работу, а от вакансий и работодателей. Это одна из инноваций для социального проекта, поясняет Илья Сметанин. Обычно социальные проекты работают со своей группой благополучателей и не идут дальше. Но когда из 500 человек успешно и долгосрочно устраиваются только 50, нужно что-то придумывать и для тех, кто в эти 50 не попадает.

Так появилась технология «жизненного цикла» трудоу-



стройства. В основе технологии лежит сопровождаемое трудоустройство в течение примерно полугода — и все это время кандидатов буквально сопровождают на рабочем месте. Консультант от «Работа-И» вместе с наставником в компании вырабатывает шаги, которые позволят кандидату выйти на необходимую эффективность. Шаги направлены на решение конкретных операционных задач: на восприятие сотрудником своего места в компании, на принятие сотрудника внутри коллектива, на вопросы, связанные с зарплатой и профессиональным развитием.

Цель технологии подготовить кандидатов, которые без поддержки проработают на открытом рынке труда от 6 месяцев. Соискатели участвуют в экскурсиях, проходят тренинги и тренировочные собеседования, общаются с консультантами по трудоустройству, проходят краткосрочные стажировки и уже через пару месяцев выходят на первое рабочее место. Успешным опытом «Работа-И» считает трудоустройства от 1 месяца. Сметанин их называет английским рекрутинговым термином placement.

Именно с временной стажировки после собеседования и консультаций начинается путь кандидата к стабильной работе на открытом рынке. Возможности и ограничения у всех кандидатов разные. Кто-то стабилизируется и выходит на постоянную работу быстро. Кому-то для успешной адаптации требуется 5, а то и 10 краткосрочных placement в ритейле, в общепите, в клининге. Люди ищут себя и просто привыкают работать. Это называется-

ся «транзитное трудоустройство».

Сама технология жизненного цикла трудоустройства «Работа-и» — будь то краткосрочная стажировка, работа на защищенном рабочем месте, транзитное трудоустройство или работа в штате — всегда оплачивается. Никакой занятости ради занятости, как это часто бывает в социальных проектах, у центра нет.

Самые популярные профессии среди кандидатов — продавец одежды, помощник администратора, сотрудник клининговой компании, гардеробщик, вахтер, специалист по доставке, повар, столяр, ремонтник. Для ключевого партнера, компании Melon Fashion Group, придумали даже универсальную должность — помощник директора магазина или помощник менеджера склада. Она подходит всем, кто хочет начать карьеру в ритейле и легко адаптируется под сотрудника. Поначалу компания предлагала соискателям от «Работа-и» вакансию «контролер зала», но с ней у многих возникли трудности.

Для абсолютного большинства соискателей это первая работа, поясняет Илья Сметанин. Им сложно осознать и принять, что работа — это не абстрактная мечта быть фотографом или артистом, а рутинная. Но, в конечном счете, каждый день приходиться на работу, в коллектив, отрабатывать 16–20 часов в неделю — это круто.

Многие к этому не готовы, говорит Сметанин. Но со временем выпускники программы начинают понимать смысл и ценность работы и выходят в штат на постоянное место. «Случается, что, попробовав раз-другой, кто-то решает, что не хочет работать совсем. Но таких мень-

шинство», — говорит Илья Сметанин. Помимо помощи с трудоустройством «Работа-и» оказывает социально-психологические услуги ребятам, которым личные проблемы могут мешать закрепиться в коллективе. С ними работают профессиональные психологи и тьюторы.

За три года отработав технологию в Санкт-Петербурге и убедившись в ее эффективности, «Работа-и» задумалась о масштабировании и выходе за пределы своего региона. Нужен был новый толчок к развитию.

### **Выйти из тупика**

В 2017 году у «Работы-и» должен был начаться новый этап развития — запуск центра трудоустройства в Москве. С предложением протестировать технологию на вакансиях Сбербанка на петербуржцев вышел благотворительный фонд Сбера «Вклад в будущее». Технология сработала. Вакансии, предложенные Сбером, удачно закрыли.

Но с открытием филиала в Москве не получилось. «Нам это оказалось не по компетенциям и не по деньгам», — честно признается Михаил Кривонос. В Москве не было команды, не удалось найти партнеров-инвесторов. «Работу-и» в городе не знали и к сотрудничеству не стремились. Сбер не был готов стать самым крупным партнером, таким как Kellermann Group в Петербурге. А других найти не получилось.

Стала сбойть и кооперативная модель развития. Все коммуникации с партнерами изначально были завязаны на Михаила Кривоноса. А он осознал, что полноценно поддерживать связь может максимум с шестью партне-

рами. Уже на седьмого его не хватает, и такой недоохоженный партнер в итоге отваливается. Без новых партнеров компания не может расти.

Чтобы понять, как нужно пересобрать проект, Михаил Кривonos поступил на МВА Стокгольмской школы бизнеса. В процессе обучения Михаилу стало ясно — дело не только в нем. Доноры тоже устают. Год-два их греет история, что благодаря их участию люди с особенностями находят работу и меняют жизнь. Но со временем им хочется вложить свои деньги в какой-то другой интересный благотворительный проект. Получается замкнутый круг — «Работа-4» должна развиваться дальше, но она зависима от фандрайзинга. А партнерам-донорам интересно видеть заметный рост и масштабирование программы.

— Как-то на брейнсторме прозвучало «франшиза», — вспоминает Михаил. — Я сначала отверг идею. А потом подумал, если другие профильные НКО захотят нашу технологию, заведут своих доноров и сами будут с ними коммуницировать, то наш рост будет поддержан их ростом. Это будет региональная экосистема. Если регионов подключится много, этим может заинтересоваться и государство. А мы предложим системное решение, которое снимает острую проблему социализации и занятости людей с низкими стартовыми возможностями. Это ведь идеальный проект для государственного частного партнерства. В Европе это работает именно так.

Пятиступенчатую технологию сопровождаемого трудоустройства назвали «Все получится!» Стратегическим

партнером социальной франшизы выступил БФ Сбера «Вклад в будущее». Протестировать франшизу предложили двум давним партнерам «Работы-и» — Центру социально-трудовой адаптации «Мастер Ок» и организации «Детские деревни SOS» из Орловской области. Следом подключились Краснодар, Череповец, Сургут, Вологда. Готовится запуск в Калуге, Омске, Тюмени, Уфе и Москве.

## **Как работает франшиза**

Третьей к проекту «Все получится!» присоединилась Краснодарская благотворительная организация «Добрый юг». Организация поддерживает подростков и молодых людей с особенностями развития в регионе. Для них у «Доброго юга» есть специализированные трудовые мастерские.

Дана Руднева, руководитель «Доброго юга» говорит, что некоторые их подопечные могли бы найти и более сложную работу. Но как выводить ребят на открытый рынок, в «Добром юге» не знали, хотя и задумывались об этом. На одном из тренингов для некоммерческих организаций юга России Дана услышала выступление Ильи Сметанина про возможности трудоустройства людей с инвалидностью и заинтересовалась. Руднева съездила в Петербург посмотреть своими глазами, как работает команда «Рауля». И поняла, что нет смысла изобретать велосипед самим, когда есть социальная франшиза и возможность внедрить уже готовую технологию. В 2020 году «Добрый юг» получил грант Фонда президентских грантов на проект по сопровождаемому трудоустройству и приступил к работе.

На деле все оказалось сложнее. Полностью перенести технологию в Краснодар так, как это работает в Санкт-Петербурге, невозможно — разные масштабы. В пятимиллионном мегаполисе больше запросов от потенциальных кандидатов. Больше компаний-работодателей, готовых принимать на работу особенных сотрудников. Краснодарский рынок труда пока не особенно готов к такому. К удивлению Рудневой, их сразу поддержал городской Центр занятости населения. Налаживание связей с профильными муниципальными структурами — одна из необходимых частей технологии. Сначала Руднева опасалась, что чиновники воспримут ее проект негативно — как конкурентов. Но уже два года ЦЗН исправно направляет к ним всех людей с инвалидностью, которым необходимо сопровождение в трудоустройстве, помощь в написании резюме, тренинг по прохождению собеседований и другие консультации.

«Технология «Все получится!» — отличная. Но у нас это все-таки индивидуальная работа, а не поточная, как в Петербурге. Появляется кандидат или заинтересованный работодатель, и мы работаем под их запрос», — поясняет Дана Руднева.

«Доброму югу» сложно придерживаться еще одного ключевого принципа технологии — даже краткосрочная стажировка должна быть оплачена и официально оформлена. У небольшой общественной организации просто не хватает ресурсов для такого документооборота, когда каждая пятичасовая или трехдневная стажировка должна быть оформлена как временная занятость со-

гласно трудовому законодательству. На краткосрочные оплачиваемые стажировки работодатели откликаются хуже всего. Здесь тоже приходится выкручиваться — направлять своих подопечных на неоплачиваемые стажировки в другие НКО, искать финансирование, фандрайзить непосредственно на оплату таких стажировок. Выручают давние партнеры «Работы-И», которые представлены и в Краснодаре, в частности, магазины Melon Fashion Group. Есть удачные трудоустройства у «Доброго юга» в бюджетные организации. Долгосрочное сотрудничество с компанией, привлекающей подопечных НКО на фасовку перед праздникам.

«В основном наши работодатели — это крупные компании, у которых есть программы КСО. Они более открытые», — считает Дана Руднева. Она полагает, что бизнес не хочет связываться с особыми сотрудниками, потому что опасается, что не сможет правильно организовать рабочее место или не сможет уволить такого сотрудника, если он не справится со своей работой, или его не примет коллектив, а все это может вызвать дополнительные проверки надзорных органов. За два года внедрения технологии «Все получится!» «Добрый юг» вовлек около 70 кандидатов с ментальными особенностями, 35–40 человек прошли через оплачиваемые стажировки, 8 человек трудоустроились постоянно и работают на одном месте уже более 6 месяцев.

## Закон в помощь

Возможно, ситуацию с трудоустройством людей с ОВЗ существенно улучшат изменения в федеральный закон о квотировании рабочих мест, который вступил в силу 1 сентября 2022 года.

По данным Минтруда, доля трудоустроенных граждан с инвалидностью по итогам 2021 года составила 25,5%, или 1,1 млн человек, плановый показатель (40%) не был достигнут. Всего на декабрь 2021 года работали более 1,1 млн людей с инвалидностью.

Лидером по трудоустройству людей с инвалидностью в России является Санкт-Петербург — 35,2%. Еще в шести регионах РФ были трудоустроены более трети инвалидов трудоспособного возраста. Это Белгородская, Курская, Московская области, Ненецкий, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО. Проблема незанятости людей с инвалидностью особенно остро стоит в таких регионах, как Еврейская АО, Республика Бурятия и Республика Карелия. Показатель трудоустройства людей с инвалидностью в них составляет менее 20%. В 2021 году в России было размещено более 190 тысяч вакансий, на которые могут претендовать соискатели с ограниченными возможностями здоровья. 26% всех вакансий выложили работодатели из Петербурга.

То, что Петербург оказался в уверенных лидерах в трудоустройстве людей с инвалидностью, заслуга той самой кооперации государства, бизнеса и некоммерческого сектора, убежден основатель «Работы-и». «С самого начала, с 2013 года, мы не считали друг друга конку-



рентами, никто не перетягивал одеяло, работали вместе на одну цель, и это дало свои результаты»,— говорит Михаил Кривонос.

Новые поправки «о квотах» в северной столице начали действовать с осени 2018 года. Город стал пилотной площадкой для их апробации. «Работа-и» встретила нововведения во всеоружии. Технология сопровождаемого трудоустройства, которую компания использует с 2015 года, здесь оказалась очень кстати.

В Петербурге для организаций с численностью более 100 сотрудников действует квота по трудоустройству людей с инвалидностью. Размер квоты может меняться от региона к региону в интервале от 2 до 4%, в Петербурге это 2,5%. «Работа-и» помогает компаниям закрывать квоты. Берет на себя поиск, подбор и подготовку кандидатов. Работает с крупными компаниями: Melon Fashion Group, Леруа Мерлен, Улыбка радуги, Полиметалл, фонд Росконгресс и другие.

До новых поправок компаниям достаточно было подать вакансию в службу занятости и считать, что требование по квотированию выполнено. Но законодательство ужесточили — отчитываться необходимо реальными трудовыми договорами, заключенными с сотрудниками с инвалидностью. Если компания по тем или иным причинам не может взять человека в свой штат (опасное производство, другие ограничения), закон позволяет финансировать прием на работу в другое место.

По факту чаще всего бизнес заключает договор с некоммерческой организацией, к примеру, специализирован-

ными мастерскими, и оплачивают рабочие места. Например, у Ленэнерго соглашение с ВОИ, у «Газпром нефти» соглашение с благотворительным фондом «Кедр»: человек работает в «кедровских» мастерских — швейной, керамической, росписи по дереву, а зарплату и всевозможные отчисления в фонды берет на себя бизнес.

«Работа-и» в 2019 году получила лицензию частного агентства занятости и может выступать провайдером по договору об организации рабочих мест с бизнесом. Крупная компания закрывает квоты, а «Работа-и» предоставляет персонал малому, социальному и среднему бизнесу по низкой ставке. Все довольны, считает Илья Сметанин, крупный бизнес делает хорошее дело и выполняет требования законодательства, малый бизнес получает дополнительные руки, люди с инвалидностью — стабильную работу, а мы — дополнительную финансовую устойчивость как социальный бизнес.

Нововведения привели в нишу «Работы-и» новые длинные деньги от бизнеса, с которыми в секторе всегда было сложно. Договоры заключаются минимум на 11 месяцев, и ни одно соглашение с 2019 года не было разорвано. Но вместе с деньгами пришли и новые вызовы на ближайшие годы — пока вакансий больше, чем людей, готовых их занимать.

### **Дорогу осилит идущий**

Деньги, которые с обязательными квотами приходят в социальные проекты с защищенными рабочими местами, — это не только возможности, но и риски. И глав-

ный из них в том, что социальные проекты ухватятся за новую возможность и не будут отдавать людей с инвалидностью на открытый рынок труда, как это происходило в последние годы, опасается Илья Сметанин: «Это поставит под угрозу всю инклюзию в трудоустройстве, за которую мы боролись последние 7 лет». В социальных проектах с гарантированной оплатой от бизнеса будут неадаптированные люди с инвалидностью, от которых не станут требовать никакой производительности.

Возможно, стоило бы обозначить, в каких случаях и для людей с какими формами инвалидности допустимы замещенные рабочие места. Чтобы тех людей, которые могут работать инклюзивно, не загонять на специализированные предприятия. Такой риск действительно есть, разделяет опасения Ильи Сметанина Михаил Новиков, руководитель отдела трудоустройства людей с инвалидностью на открытом рынке труда РООИ «Перспектива». Эта организация — пионер инклюзивного трудоустройства в России.

Выстраивать общую инклюзивную инфраструктуру в новой реальности — это серьезный вызов для всего сектора, считают петербуржцы. С другой стороны, интерес бизнеса к трудоустройству людей с инвалидностью поможет отчасти компенсировать потерю рабочих мест в социально ориентированных компаниях, покинувших Россию после начала «специальной военной операции» в Украине.

Шведская IKEA — среди них. Компания была ключевым партнером «Работы-4» все 7 лет, в ней работало более 30

сотрудников, подготовленных командой Михаила Кривоноса. Вместе с «Икеей» запустили пилотный пилотный проект по трудоустройству выпускников детских домов, потом по трудоустройству людей с инвалидностью. «Мы помогали им выстроить внутри инклюзивные процессы. Проводили тренинги для ИКЕА в Уфе, Самаре, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде...» — сокрушается Михаил.

Впрочем, дефицита рабочих мест для соискателей с уходом международных компаний не ждут — вакансий больше, чем тех, кто готов их занять. «У нас директора магазинов, входящих в Melon Fashion Group, в очереди стоят за нашими сотрудниками», — признается Илья Сметанин.

Вовлечь тех, кто не хочет работать, предпочитая жить за счет пособий и сдачи квартиры, для Ильи и Михаила не просто еще один вызов, но и боль. Сложнее всего вытащить выпускников детских домов старше 23 лет. И не потому, что все они трудоустроены и не нуждаются в поддержке. Просто те, кто младше, учатся в колледжах, приходят за пособиями в центры социальной помощи. До них еще могут достучаться специалисты социальных учреждений, а потом они пропадают со всех радаров. «Работа-и» даже запустила продвижение проекта «Все получится!» онлайн, чтобы пробиться к ним через рекламу «ВКонтакте». «Но пока не выходит», — грустит Илья Сметанин.

В 2021 году соискатели от «Работы-и» работали в 46 организациях в Санкт-Петербурге. Это не только крупные компании — уже упомянутая ИКЕА, KFC или Melon Fashion Group, но и малый, средний бизнес. Особенных кандида-

тов от «Работы-и» готовы видеть в ритейле, в общепите, на производствах, в офисах. Можно стать помощником кондитера, офис-менеджером, пекарем или курьером. На конец лета 2022 года открыто 54 вакансии, для которых не требуется опыт, — только мотивация работать. Сопровождение и подготовку берут на себя специалисты «Работы-и» и наставники от компаний. 360 наставников работали с подопечными.

Сегодня существенная составляющая бюджета компании — гранты от инфраструктурных фондов, поддерживающих инклюзивное трудоустройство, таких как фонд «Абсолют банка», «Обнаженные сердца», «Вклад в будущее», Фонда президентских грантов. Второй источник финансирования — поддержка от крупного бизнеса. Специальные программы, пожертвования, оплата по договору за услуги, консультации. В перспективе, рассчитывают в «Работа-и», будет еще один стабильный источник заработка — социальный заказ от государства услуги сопровождаемого производства. Пока такой проект в Петербурге реализуется в пилотном режиме. Летом 2021 года власти города подсчитали, что одно сопровождаемое трудоустройство обойдется в 190 тысяч рублей. По оценке чиновников, такое сотрудничество городскому бюджету будет дешевле и эффективнее, чем все то, что они в этом направлении делали раньше. Пока на специальную субсидию от комитета фонд «Рауль» создал 5 рабочих мест для людей с ограниченными возможностями на базе завода «Надежда».

В команде Центра «Работа-и» всего 13 человек. Операц-

онный директор и три подразделения: «Рекрутинг» — 3 человека, «Транзитное трудоустройство» — 5 человек и подразделение «Вывод в открытый рынок труда» — 4 человека. Михаил Кривонос и Илья Сметанин уже не занимаются «операционкой» — Илья тоже снял с себя эти задачи полтора года назад, сосредоточившись на стратегии развития. Всего же в проект вовлечено 360 наставников, 2358 кандидатов и 687 успешно трудоустроившихся молодых людей, чьи карьерные перспективы поначалу вызывали скепсис. «Показатели и цифры — это, конечно, важно. Но за цифрами — люди. Сопровождаемое трудоустройство реально помогает изменить жизненную траекторию сотен людей: человек просто сидел дома, но стал активным членом общества, самостоятельным человеком, налогоплательщиком., — рассказывает Илья. — Вот был у нас на транзитном трудоустройстве выпускник детского дома с ментальной инвалидностью. Не умел ни писать, ни читать. Даже на звонки телефонные отвечать боялся. Мы помогли ему сделать резюме на HeadHunter. Научили не бояться и отвечать на звонки с незнакомых номеров. В день, когда он ответил на телефонный звонок, его пригласили работать в пятизвездочном отеле. Парень работает там уже пять лет. Им довольны, и он доволен. Таких историй у нас накопилось сотни! Ради них все и затевалось».

*Автор: Римма Авшалумова*

# «Сервис, сделанный на коленке»: как новосибирцы стали тестировать на ВИЧ онлайн

## **Дата запуска**

Апрель 2020 года.

## **География**

Новосибирская область + регионы, где есть НКО-партнеры «Гуманитарного проекта», перенявшие практику (Иркутск, Нижний Новгород, Омск).

## **Ключевые цифры**

3150 тестов за 1,5 года.

## **Инновационность**

Микс самотестирования на ВИЧ и обязательного консультирования, чтобы не «потерять» клиента с положительным результатом и снизить риски инфицирования у ВИЧ-отрицательных клиентов, — онлайн, чтобы иметь возможность тестировать во время пандемии.

## **Результаты**

Сохранили услугу доступного тестирования на ВИЧ для клиентов из уязвимых групп в то время, когда все другие возможности были закрыты; снизили стоимость выявления случая ВИЧ; передали технологию в другие регионы.

## **Цель устойчивого развития**

№ 3. Хорошее здоровье и благополучие.

## **Статус на 2022 год**

Дистанционное ассистированное самотестирование на ВИЧ в Новосибирске сохраняется как услуга и пользуется стабильным спросом, удается находить на нее финансирование.

Весна 2020 года с масштабным ковидным карантином и самоизоляцией стала катастрофой для многих российских НКО. Упали пожертвования, отменились давно намеченные планы, личная работа с подопечными полностью остановилась. Но некоторые общественные организации благодаря пандемии смогли успешно пере придумать свою работу. Один из таких примеров – новосибирский «Гуманитарный проект», который тестирует на ВИЧ людей из уязвимых групп.

«Гуманитарный проект» работает в Новосибирске с 1998 года. Организация действует как ресурсный центр для специалистов в области профилактики в России, больше двадцати лет поддерживает работу горячей линии по вопросам ВИЧ, ИППП, гепатитов и зависимости, выпустила десятки пособий, методик, справочников по разным аспектам ВИЧ.

Я работала в «Гуманитарном проекте» специалисткой по связям с общественностью. К началу пандемии мы третий год занимались организацией сервисов для людей, наиболее уязвимых к эпидемии ВИЧ. При поддержке крупного донора и государственной инфекционной службы мы отработывали в регионе модель доступной помощи людям, употребляющим наркотики, и мужчинам, практикующим секс с мужчинами.

Наш проект «Позитивные стратегии», начавшийся в 2018 году, к первой ковидной весне уже набрал обороты и, в принципе, хорошо работал. Главными показателями эффективности проекта было количество проведенных тестов на ВИЧ, а также доведение людей с положи-



тельными результатами до Центра СПИД для начала (или продолжения) лечения. Благодаря проекту мобильные пункты тестирования на ВИЧ и гепатит С (тест-мобили) выезжали к станциям метро и торговым центрам. Ночью тест-мобили приезжали к ночным клубам, в отдаленные и неблагополучные районы города, реабилитационные центры — туда, где проводили время наши потенциальные клиенты.

Бюджет проекта позволял закупать сами тесты и другие расходники, оплачивать часть выездов тест-мобиля, работу консультантов и координаторов.

Тех, кто получал «положительный» результат экспресс-тестирования на ВИЧ, наши консультанты сопровождали до Центра СПИД — для подтверждения ВИЧ-статуса и начала антиретровирусной терапии. Проект также снабжал клиентов профилактическими наборами, в которые входили презервативы, смазки, специальные сертификаты в аптеку. Все это важно для людей, которые часто сталкиваются со стигмой в обществе, угрозами уголовного или административного преследования и предпочитают лишний раз не «светиться» ни перед врачами, ни перед другими представителями государства.

Но коронавирус закрыл сразу большинство точек доступа к этим людям: сначала «на карантин» ушел тест-мобиль — толпа людей в очереди к нему могли перезаражать друг друга коронавирусом. Затем закрылись для посещения реабилитационные центры, перестали собираться вечеринки в клубах. Новая эпидемия коронавируса не то чтобы отменила борьбу со старой эпидемией ВИЧ, но суще-

ственно отодвинула приоритеты профилактики.

А наши КРІ по проекту «Позитивные стратегии», обязательства перед донором и перед жителями Новосибирска, которые не перестали нуждаться в доступном ВИЧ-сервисе, никуда не делись. Новосибирская область традиционно входит в десятку самых пораженных эпидемией регионов России.

Руководитель «Гуманитарного проекта» Денис Камалдинов любит называть подобные ситуации «вызовами». Я другого слова кроме как «катастрофа» подобрать не могла. Но «Гуманитарный проект» этот вызов принял и пере придумал ВИЧ-сервис очень в духе времени — перенес тестирование и консультирование в онлайн. Получился эдакий магазин профилактических услуг на диване — дистанционное ассистированное самотестирование на ВИЧ, которое проводилось с минимальным количеством социальных контактов, но при этом без потерь в качестве консультирования.

Основными инструментами нового сервиса стали гугл-формы, сайт, собранный в конструкторе «Тильда», мессенджер «Ватсап» и телефон.

## **Интернет-магазин бесплатных тестов на ВИЧ**

Телефон у Жени разрывается.

Ей звонят: «Можно я завтра приду?»

Ей пишут: «Женя, у меня заканчивается терапия, как мне ее снова получить?»

Снова звонят: «Хочу супругу на тест привести, когда лучше прийти?».

И опять пишут: «Женя, клиентка забрала тест в пункте выдачи, протестируй ее, пожалуйста».

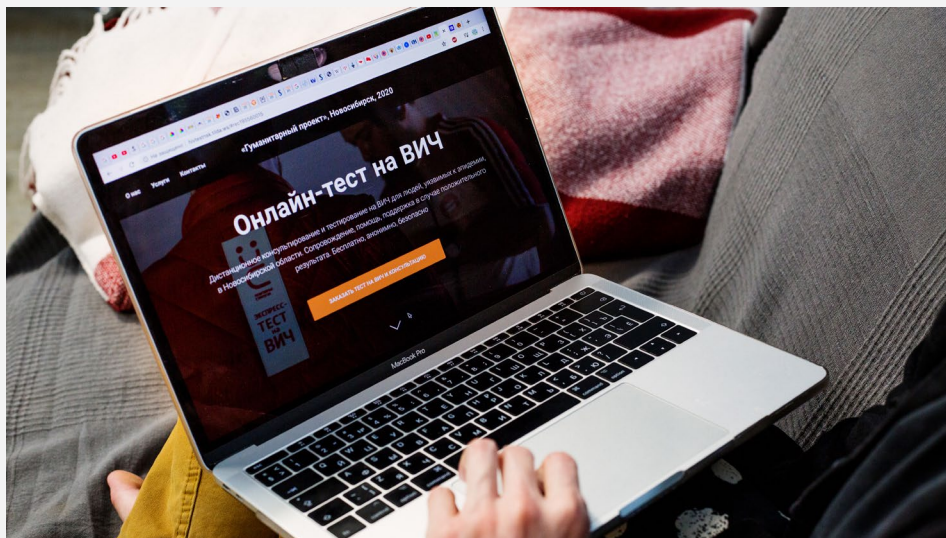
Женя — равная консультантка по вопросам ВИЧ «Гуманитарного проекта». «Равная» — значит равная по статусу с ВИЧ-позитивными людьми, у нее такой же диагноз. Она каждый будний день приезжает на работу в новосибирский Центр СПИД, чтобы помогать людям начать лечение ВИЧ-инфекции, получить таблетки или справки, сдать анализы, принять свой диагноз, просто поболтать с кем-то отчаявшимся.

Со стороны наблюдая за ней, кажется, что она настолько на своем месте, что была тут всегда, но на самом деле в ВИЧ-сервисе она не так давно.

До 2020 года Женя жила другой жизнью.

— Я сама не понимаю, откуда я тут взялась, — смеется Женя. — У меня ВИЧ с 2011 года, я не сразу начала проходить терапию и стала лечиться уже в состоянии, близком к СПИДу. У меня были свои проблемы: связанные с употреблением веществ, с мужем-наркоманом. Тяжелых наркотиков у меня не было, но было очень много алкоголя, и очень «веселая» жизнь.

Изменить жизнь Жене помогла случайность — один из новых знакомых рассказал, что работает в организации, которая занимается профилактикой ВИЧ. Ему Женя раскрыла свой диагноз, а заодно призналась, что хотела бы заниматься в жизни чем-то более осмысленным. Через месяц он перезвонил и позвал на тренинг «Гуманитарного проекта» для новых консультантов по вопросам ВИЧ.



Главная страница сайта «Гуманитарного проекта», сделанная в конструкторе «Тильда».

— Я согласилась сразу, особенно не думая, — вспоминает Женя. — Приехала на собеседование, со мной так хорошо поговорили, и я записалась на обучение. Я на нем столько всего узнала о ВИЧ, а ведь до этого реально ничего не понимала о своем диагнозе.

«Гуманитарный проект» тогда как раз обучал консультантов, чтобы обеспечить работу нового сервиса — дистанционного тестирования на ВИЧ.

Карантин из-за коронавируса закрыл возможности для очного тестирования многих людей. Конечно, формально все еще можно было бесплатно и анонимно сдать анализы в той же поликлинике Центра СПИД, отстояв очередь в процедурку. Но этот вариант не подходил

многим клиентам «Гуманитарного проекта», за которыми, в силу их социальных и личных обстоятельств, еще нужно было побегать, расположить к себе и вызвать у них доверие.

Услуги для людей, употребляющих наркотики, для мужчин, практикующих секс с мужчинами, и для других уязвимых групп, согласно мировым стандартам (и здравому смыслу), должны быть «низкопороговыми». Ключевые принципы такого сервиса: анонимно, конфиденциально, бесплатно, быстро, без осуждения. Всего этого, как правило, не может обеспечить государственное медицинское учреждение. А НКО может — и именно такой пул услуг «Гуманитарный проект» и предоставлял в регионе.

Точки выхода к клиентам до ковида были у «ГП» традиционными для всех ВИЧ-сервисных НКО — мобильный пункт тестирования, выездное тестирование в ночных клубах и в ребцентрах. Вместе с объявлением ковидного карантина и ограничительных противоэпидемических мер все эти точки закрылись.

Профилактику и тестирование надо было переносить в онлайн. Оставалось только сообразить, как и где собирать заявки на тестирование, как рассылать посылки, как переобучить консультантов, привыкших консультировать с глазу на глаз, на дистанционную работу, а еще как отслеживать посылки и получение, мониторить качество оказания услуги. В общем, предстояло собрать интернет-магазин с бесплатными тестами на ВИЧ для очень сложных «покупателей», сохранив все принципы «низкопороговой» профилактики. Для бизнеса эта

задача, возможно, и привычная, а для НКО — нет.

Кроме того, команде пришлось преодолеть и собственную предубежденность к дистанционным формам взаимодействия с клиентами.

— Наверное, начать удаленную работу с людьми до конца нам мешало внутреннее опасение, что люди, получая тесты через курьеров или почтовую службу, будут теряться и не доходить до лечения в случае положительного результата, — поясняет руководитель организации Денис Камалдинов.

Прообразом дистанционного тестирования для «ГП» стало самотестирование — когда человек получает тест, например, от сотрудника НКО, и сам проводит его себе. ВОЗ называет это эффективным способом дать человеку возможность узнать свой ВИЧ-статус. Но в этом случае высок и риск того, что не проконсультированный человек неверно интерпретирует результат экспресс-теста или в случае положительного результата «потеряется» и не придет за подтверждением диагноза и терапией.

— Мы опасались, что, получив тест бесконтактно, человек уже не выйдет на связь, говорит Денис Камалдинов. — Поэтому мы и сопротивлялись дистанционному формату. Но получилось, что ковид нас все-таки подвигнул к этому.

### **От теста на ВИЧ к лечению в Центре СПИД**

Получив базовые знания о ВИЧ на тренинге и пройдя стажировку, Женя вышла работать консультантом на дистанционку.

Ну, как «вышла»? Если в доковидное время работа консультанта предполагала очную работу с клиентом в тест-мобиле или в ночном клубе, то дистанционный формат как раз такой контакт исключал, чтобы снизить риски передачи ковида. Клиент заказывал тест в интернете, забирал посылку в пункте выдачи Боксберри (одна из служб доставки), а тестировался в комфортной для себя обстановке при поддержке консультанта по телефону или видеосвязи.

— Когда я начала тестировать дистанционно, мне было немножко не по себе, я очень волновалась сама. Не все клиенты соглашались на консультацию по видео, — говорит Женя. — Но однажды одна клиентка согласилась на видеозвонок в «Ватсапе», и мы с ней так душевно поговорили! Я начала всех убеждать на видеосвязь. Без изображения разговорчик не получается душевным, мало похоже на консультацию. А с видео — мегакрутая история: есть консультант в экране у клиента, и клиент чувствует защищенность и контакт. Люди на таких консультациях становятся откровенными.

Конечно, откровенничают не все — некоторые, после того как получают посылки, просто не отвечают на попытки консультантов договориться о времени для теста. Для таких случаев методисты «ГП» придумали специальный скрипт: несколько сообщений клиенту с вежливым предложением пройти тест вместе, а затем — финальная смс с просьбой обращаться по любым вопросам, связанным с ВИЧ, по телефону горячей линии или непосредственно к консультанту. Особенно вежливые напоминания ока-

зались эффективны для потребителей наркотиков — они, как правило, не выходят на связь не нарочно, а потому что у них могут кончиться деньги на телефоне.

«Вся эта профилактическая движуха» так воодушевила Женю, что работать на прежней работе ей стало невыносимо, и она уволилась — «в никуда». А через месяц ей предложили выйти на работу консультанткой в Центр СПИД.

— Сюда требовался человек, который сможет работать со сложными клиентами, употребляющими наркотики, потерявшимися, сошедшими с терапии, — поясняет Женя. — А я такая неопытная была. Команда хоть и сомневалась, что у меня получится, но все же предложила это место. Это была работа с зарплатой меньше, чем я когда-либо вообще получала, но я сказала «Вау!» и согласилась.

Женя помогает сориентироваться в поликлинике Центра СПИД социально дезаптированным пациентам и обзванивает «потеряшек», которые давно не приходили за терапией и рискуют умереть от вызванных нелеченной ВИЧ-инфекцией тяжелых заболеваний. Она получает терапию на тех пациентов, кто не может сам приехать за ней, потому что маломобилен.

Она же принимает тех клиентов, которые узнали о своем статусе на дистанционном тестировании и должны встать на учет в Центре СПИД, чтобы начать лечиться.

— Недавно коллега протестировал девушку. Дело было вечером, он позвонил в полдесятого, попросил поговорить с ней «как девочка с девочкой», — рассказывает



Женя. — Я ей позвонила, мы все обсудили, и она пришла в СПИД-центр на следующий день. Сейчас она наблюдается и лечится.

Как удалось собрать этот сервис? Буквально на коленке, из подручных инструментов.

### *Привлечение клиентов*

«Гуманитарный проект» уже имел определенную репутацию среди клиентов, с которыми много лет работал. В числе волонтеров и консультантов были люди непосредственно из уязвимых групп — то есть был выход на аудиторию, в том числе на онлайн-места ее обитания. Сотрудники и добровольцы организации состояли в тематических чатах, где «тусовались» потребители наркотиков и общались мужчины, практикующие секс с мужчинами. То есть и аутрич (работу по достижению и поддержанию контакта с людьми из уязвимых к ВИЧ групп вне офиса, в местах, удобных для этих людей) можно было переносить в онлайн: в «Телеграм», в «Ватсап», на площадки интернет-знакомств. За одну заполненную заявку от клиента волонтеру, привлечшему его, предназначается символическое, но вознаграждение.

Был бюджет и на платную рекламу в поисковиках и в социальных сетях «ВКонтакте» и «Инстаграм» — там ее можно было настроить на интересы и возраст пользователей.

### *Сбор заявок*

Первые заявки на тестирование собирали буквально с помощью гугл-форм, которые аутричеры-волонтеры рассылали по своим записным книжкам знакомым потребителям наркотиков и товарищам в ЛГБТ-сообществе.

Чуть позже собрали с помощью конструктора сайтов «Тильда» простой лэндинг для презентации услуги и сбора заявок. Правда, «Тильда» примерно в это же время заблокировала несколько общественно-политических сайтов, опубликованных на ее платформе. Взвесив риски, команда решила, что информация о возможности пройти тестирование на ВИЧ — это не политическая информация, а общественно важная, которая не должна вызвать беспокойства у платформы. Так и вышло, сайт успешно функционирует до сих пор.

Заполняя заявку, клиент оставляет свой контакт для связи и уникальный код (а не имя и фамилию), по которому его невозможно деанонимизировать. Клиент также ставит галочку, что прочел информированное согласие на тестирование и соглашается на обработку персональных данных. Данные, которые клиент оставляет в заявке, хранятся в гугл-таблице, доступ к которой имеют операторы, собирающие посылки. Анонимизированные данные о клиенте (его личный код, дата, причина и результаты обращения) хранятся в базе данных, доступ к которой имеют сотрудники организации и Центра СПИД. Доступ неодинаковый: кто-то может только внести данные, кто-то — посмотреть историю клиента.

### *Консультанты*

Команда обученных консультантов у «Гуманитарного проекта» уже была, но далеко не все могли работать онлайн так же успешно, как очно. Поэтому перед запуском методисты организации прописали скрипты дистанционного ассистированного самотестирования для каждой

из уязвимых групп, провели дополнительные тренинги для консультантов, в том числе обучили новых (в их числе была и Женя, которая сейчас работает в Центре СПИД, совмещая это с дистанционным тестированием).

Сейчас в команде консультантов 18 человек, кто-то занят плотно, кто-то привлекается к тестированию время от времени. За каждую проведенную онлайн-консультацию им также выплачивается небольшое материальное вознаграждение (не «живыми» деньгами, а одноразовыми карточками определенного номинала). Периодически для них проводят супервизии и мини-тренинги — ради профилактики выгорания и разбора сложных случаев.

Консультантов «Гуманитарный проект» снабдил служебными телефонами с возможностью видеозвонка и SIM-картами, чтобы разделять личную и рабочую жизнь сотрудников.

#### *Отправка посылок*

Отдельный человек в команде отвечает за сбор, отправку и мониторинг посылок. «Гуманитарный проект» работает с сервисом «Боксберри», который позволяет отправителю довольно быстро доставить посылку до пункта выдачи в любом районе города, а клиенту — получить ее анонимно, не показывая документы. Оператор же назначает консультанта клиенту и следит за тем, чтобы тест был проведен.

#### *Содержание посылки*

В самой посылке есть тест-система, презервативы, смазка, сертификат в аптеку, который можно обменять

на шприцы, воду для инъекций, мазь для заживления вен (актуально для потребителей инъекционных наркотиков). Ну, и небольшая инструкция, в которой клиента просят не проводить тест самостоятельно и обязательно дождаться звонка консультанта. Упаковка для посылки — непрозрачный пакет, чтобы клиент не смутился, забирая ее в пункте выдачи.

*Как это должно работать*

1. Человек видит в интернете или в тематическом чате рекламу сервиса, переходит по ссылке на лендинг, заполняет заявку на тестирование.
2. Затем с ним связывается оператор, чтобы уточнить детали доставки.
3. Через пару дней посылка доходит в нужный клиенту пункт выдачи, клиент получает об этом смс-оповещение на тот номер, который оставлял для связи.
4. Когда клиент забирает посылку, оператор видит в личном кабинете сервиса «Боксберри», что посылка выдана, и назначает консультанта.
5. Консультант связывается с клиентом, они договариваются на удобное для консультации время.
6. В назначенное время консультант звонит по видеосвязи клиенту, который при нем распаковывает посылку и проводит экспресс-тест сам себе. До теста консультанту знает, какие риски в контексте ВИЧ были у клиента. После теста, в зависимости от результата, либо дает контакты низкого порога кабинета в Центре СПИД, где нужно будет подтверждать «плюс», либо выдает рекомендации по более безопасному поведению.

### *Как это работает на самом деле*

Почти так же, но с поправкой на реальность. Не каждый клиент, оставивший заявку на тестирование, принадлежит к той группе, на которую ориентирован сервис. Не каждый клиент, которому отправляют посылку, забирает ее. Не каждый клиент, который забирает в пункте выдачи посылку, потом соглашается на консультацию. Не каждый клиент, получивший «положительный» результат экспресс-теста на ВИЧ, потом сразу доходит до Центра СПИД, а некоторые «теряются», несмотря на консультацию и возможность встать на учет и получить лечение быстро и без проволочек.

Но потери не трагические. «Например, 84% из числа людей, употребляющих наркотики, согласно нашей базе учета клиентов, доходят с нашей помощью до получения АРВТ в Центре СПИД. То есть теряются около 16%», — объясняет Камалдинов.

— Выяснилось, что большая часть людей, получивших тест, никуда не теряются, остаются с нами на связи, получают консультацию и поддержку, — говорит руководитель «Гуманитарного проекта» Денис Камалдинов. — Получается, что мы сломали свой же собственный стереотип за счет изоляции и карантина. Грубо говоря, дистанционное консультирование, хоть и без видеосвязи, всегда было — по телефону-то мы всегда консультировали. Сейчас мы видим, что разные форматы консультации подходят разным людям: кому-то нужна очная консультация, кому-то будет достаточно телефона. А раз XXI век на дворе, то и по «Ватсапу» можно консультировать.

А главное, что с окончанием коронавирусного каранти-на и с открытием всех обычных точек тестирования — от тест-мобиля до гей-вечеринок — дистанционный формат продолжает работать и востребован среди клиентов.

### **Новые аудитории и передача опыта**

*«Консультант был вежлив. С ним было приятно и спокойно говорить. Рассказал все, что нужно знать в теме ВИЧ. Развернуто отвечал на мои вопросы. Прохождение теста было очень легким и понятным благодаря консультанту».*

*«Безоценочная позиция консультанта. Это склоняет к доверию».*

*«Грамотный консультант, просветил по некоторым вопросам, над которыми ранее и не задумывался».*

Это лишь малая часть положительных отзывов о дистанционном тестировании, которые «Гуманитарный проект» собирает с клиентов. Когда стало понятно, что сервис «зашел», его при поддержке Фонда президентских грантов расширили и на общее население, живущее в удаленных районах города и некоторых районах области.

Если сравнивать результаты по выявлению случаев ВИЧ и стоимости выявления такого случая, то «дистант» эффективнее и дешевле и тест-мобиля, и тем более рутинного тестирования на ВИЧ в медицинских учреждениях (речь о заборе крови в лаборатории, например, при госпитализации в стационар).

Рутинное тестирование за 2020 год выявило 0,22% положительных результатов (без разбивки на группы). Среди

протестировавшихся в тест-мобиле мужчин, практикующих секс с мужчинами, положительных оказалось 4,3–5%, а на дистанционном тестировании таких уже 6,4%.

В зависимости от принадлежности клиента к той или иной группе (потребитель наркотиков, гей или общее население), посылка может стоить от 370 до 780 рублей, на стоимость влияет вид теста (по слюне или по крови) и состав профилактического набора.

К июню 2022 года консультанты, подготовленные «Гуманитарным проектом», провели уже 3150 дистанционных тестов (на фоне того, что коронавирус замедлил тестирование на ВИЧ в России — за первые шесть месяцев пандемийного 2020 года в стране сделали на 15% тестов меньше, чем за аналогичный период 2019 года). Технологию переняла дружественная новосибирская организация «Остров», которая помогает женщинам, затронутым ВИЧ, и в 2022 году начала тестирование жительниц Новосибирска и области. Это хороший пример гендерно-ориентированного сервиса: в посылке у «Острова» не только тесты на ВИЧ и презервативы, но и гигиенические прокладки, тест на беременность, тест на гепатит С.

Пособие по технологии скринингового ассистированного самотестирования [выложено](#) на сайте организации, чтобы опираться на опыт «Гуманитарного проекта» могла любая НКО, заинтересованная в создании аналогичного сервиса у себя в регионе. Вебинар об организации такого сервиса также [доступен](#) онлайн на Youtube-канале «ГП».

Наконец, свои проекты по дистанционному тестированию защитили и взяли на них гранты молодые НКО-пар-

тнеры «Гуманитарного проекта» из Омска и Нижнего Новгорода, аналогичное тестирование [запустилось](#) в Иркутске. Представители организаций из этих и других регионов объединены в программу «Позитивный катализатор», которая нацелена на укрепление потенциала НКО.

Молодая омская АНО «Все в твоих руках» на полученный грант [собирается](#) протестировать 300 человек из групп повышенного риска. «Проект имеет высокую социальную значимость для Омска, так как эпидемиологическая ситуация по заболеваемости ВИЧ-инфекцией на территории области остается напряженной», — подчеркивают в организации и говорят, что без помощи и методического сопровождения «Гуманитарного проекта» еще долго бы оставались без этих средств на свою работу.

Нижегородский фонд «СТЭП» уже не новички в профилактике ВИЧ, но онлайн-тестирование показалось им подходящей услугой, чтобы выйти на новых клиентов, до которых раньше не получалось дотянуться. За 12 месяцев реализации проекта, поддержанного Фондом президентских грантов, они [намерены](#) охватить сервисом 420 представителей уязвимых групп по всей Нижегородской области, провести не менее 840 дистанционных консультаций по вопросам, связанным с ВИЧ-инфекцией, и 12 групп поддержки для людей, живущих с ВИЧ.

О том, что новая технология позволила привлечь к тестированию новых клиентов, говорят и в «Гуманитарном проекте»:

— В таком онлайн-формате мы вышли на тех людей, которые раньше к нашим услугам не обращались, не при-





Дистанционное тестирование с консультантом «Гуманитарного проекта»

ходили на тестирование ни в офис, ни в тест-мобиль, ни в клубы. Можно только догадываться, какая доля тех людей, кто заказывает тест в посылке, никогда бы не дошла до нас или СПИД-центра очно, — заключает Денис Камалдинов.

Он уверен, что большая гибкость позволяет НКО более чутко, чем госучреждениям, реагировать на кризисы и быстрее отметить неэффективные решения (например, останавливать рекламу в социальных сетях, если она больше не приносит новых заявок) и пробовать новое.

— Да, этот сервис придумывался на коленке. Но НКО для этого и существуют — чтобы в том числе апробировать новый опыт, новые модели и передавать дальше

коллегам по сектору или государству.

По крайней мере, в Новосибирске «Гуманитарному проекту» удалось наладить конструктивные отношения с государством, и поэтому Минздрав региона и руководство Центра СПИД – партнеры организации на уровне как личного взаимодействия между сотрудниками, так и подписанных документов о сотрудничестве.

Это видно, например, по работе консультантки Жени в Центре СПИД.

### **«Сделать так, чтобы люди перестали передавать вирус»**

Половину клиентов к Жене в кабинет приводят сами врачи-инфекционисты – поток пациентов у них таков, что им попросту некогда подолгу говорить с каждым. А у Жени такая возможность есть.

Значительная часть ее клиентов не очень хорошо справляются с собственной жизнью. Кто-то так давно употребляет наркотики, что растерял социальные связи, документы, работу и дом. Кто-то недавно освобожден из мест заключения и не понимает, как жить на свободе. Кто-то живет с инвалидностью и не способен на долгие поездки в СПИД-центр – с ними она держит связь по телефону или в мессенджерах.

Диагноз ВИЧ очень стигматизирован в России, объясняет равная консультантка. И хотя на терапии люди могут жить долго и счастливо, заводить семьи, работать и учиться, им кажется, что их жизнь круто меняется, ког-

да они видят две полоски на экспресс-тесте. Чтобы эти изменения не приводили к трагическим последствиям и самостигматизации, и нужна Женя, которая всем своим видом, гуманным отношением и принятием показывает людям, что жизнь продолжается.

— Очень много людей, которые живут с ВИЧ, не знают про ВИЧ ничего. Я была сама одной из этих людей. Я не считаю, что мои клиенты целенаправленно не лечатся и рушат свою жизнь. Никто из них не хочет себя убивать, доводить себя до СПИДа. У них просто нет навыков. Так и у меня были моменты, когда я изо дня в день делала то, что вело меня в жопу, но я не знала, что можно делать, чтобы быть не в жопе, — снова смеется Женя. — У меня тоже раньше не было жизненных навыков — и у этих людей, наших клиентов, их пока нет. Но если они приходят на тестирование или ко мне, значит они готовы что-то менять.

Женя не стесняется раздавать свой номер телефона направо и налево, надеясь, что даже самые потерянные клиенты с тяжелой зависимостью от наркотиков, с криминальным прошлым или настоящим однажды «дозреют», чтобы позвонить ей и попросить помощи с тестированием и лечением.

— Мне очень нравится миссия «Гуманитарного проекта» — помогать людям жить в мире, где есть ВИЧ, бороться со СПИДом. Моя цель — сделать так, чтобы люди перестали вирус передавать, — объясняет она. — И плевать, что он там делает или будет делать, — мне важно, чтобы он начал принимать терапию и перестал распространять ви-

рус дальше. У меня нет цели, чтобы клиенты стали идеальными, и нет обиды, если они не хотят или не могут по-другому жить. Я знаю, что я могу сделать, и делаю все, что от меня зависит.

*Автор: Рита Логинова*

# Everland: как обучить и найти работу для людей с инвалидностью по всей России

## **Дата запуска**

Август 2016 года.

## **География**

вся Россия (+ есть участники из других стран, но, поскольку берут заказы от клиентов из России, все русскоговорящие).

## **Ключевые цифры**

больше 2000 участников в экосистеме, в самом проекте или в компаниях-партнерах работают более 560 специалистов, остальные проходят курсы, выбирают направление. Средний оборот в 2021 году — 3 млн рублей в месяц.

## **Инновационность**

Запустили первую в России онлайн-платформу, где люди с инвалидностью могут проходить адаптированные курсы, искать заказы и вакансии.

## **Результаты**

Запустили спецпроекты-исследования доступности сайтов и приложений, исследования проблем, с которыми сталкиваются люди с инвалидностью при трудоустройстве, мультимедийные дорожные карты для онкопациентов. 85% людей после прохождения алгоритмов Everland работают на открытом рынке труда без поддержки и сопровождения.

## **Цель устойчивого развития**

№ 10. Уменьшение неравенства.

## **Статус на 2022 год**

Продолжают работать, обновляют платформу, проводят новые исследования и планируют добавить новые дорожные карты в «Онконавигатор».

В 2014 году Елена Мартынова уволилась из крупной IT-компании, где она работала GR-менеджером, и вместе с партнером открыла собственный автотехцентр. Бизнес был непростым — приходилось разбираться в технических моментах, заказывать оборудование, общаться с поставщиками и следить буквально за каждой гайкой. Чтобы отвлечься от рутины, Елена начала помогать социальным проектам — благотворительным фондам и приемным родительским сообществам.

В это же время муж Елены, режиссер Алексей Шамраев, снимал вместе со специалистом по социальному сиротству Александром Гезаловым цикл документальных фильмов о благополучных выпускниках детских домов «Успешные сироты на ринге жизни».

Участники съемок рассказали, что у них есть знакомая девочка, которую пьяный отец выкинул из окна. Она почти полностью парализована, но у нее сохранный интеллект. Девочка могла бы учиться и работать, но ее отправляют жить в психоневрологический интернат.

«Леша тогда пришел ко мне и предложил что-нибудь для нее сделать. А я не знала, чем помочь, у меня не было вообще никаких инструментов», — вспоминает Елена. По счастью, девочку забрала из ПНИ команда некоммерческой организации «Квартал Луи» и поселила в одной из своих резиденций для сирот с инвалидностью.

Но история этой девочки стала поворотной для Елены. Она задумалась, что можно сделать в таких случаях. Было бы здорово устраивать таких людей на дистанционную работу, но в те годы, вспоминает Елена, digital-про-

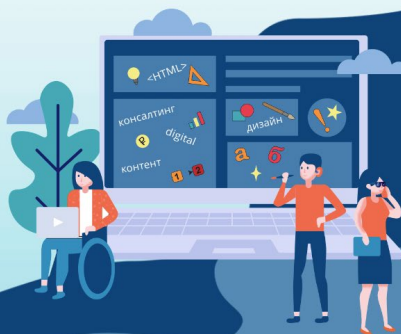


## Результат для вашего бизнеса от профессионалов безграничных возможностей

Заказывайте услуги на платформе Everland и меняйте мир к лучшему!

ОТЧЕТ ЗА 2021

ЗАКАЗАТЬ УСЛУГУ



Главная страница платформы.

фессии были только в самом зачаточном виде.

Елена понимала, как работает бизнес, и что компаниям нельзя навязывать сотрудников только потому что у них инвалидность или они оказались в сложной жизненной ситуации. Но при этом люди с ограничениями здоровья могут быть хорошими специалистами и делать квалифицированную работу.

С похожими мыслями к Елене пришел ее партнер по бизнесу — социальный психолог и юрист Игорь Новиков. Он преподавал в вузе на юридическом факультете. Среди его студентов были ребята с инвалидностью. Они успешно учились, но после выпуска им доверяли только самые простые задачи, например, клеить конверты в суде. Од-

нажды Игорь встретил одного из сильных и перспективных студентов в продуктовом магазине — он работал там охранником. Молодой человек устроился на эту вакансию только потому что ему нужны были деньги, а работу юристом он так и не нашел из-за инвалидности.

«Мы поняли, что не можем управлять автотехцентром, потому что никак себя с этим бизнесом не ассоциируем. Но у нас есть опыт, знакомства. И мы готовы создать агентство, которое будет обучать людей с инвалидностью и потом искать для них заказы, которые можно делать онлайн. Мы подумали, что это лучше, чем пытаться куда-то пристроить специалистов, просить и давить на жалость», — делится Елена.

С самого начала Игорь и Елена поняли, что не хотят открывать некоммерческую организацию. Они планировали запустить устойчивый проект, команда которого сможет сама зарабатывать деньги на свою работу. Поэтому ближе им оказалась модель социально-предпринимательского проекта.

«Я считаю, что на рынке труда именно социально-предпринимательская модель более эффективна, чем чистая НКО. Это касается не только людей с инвалидностью. Потому что чистая НКО нацелена на помощь. Мы же нацелены на задачи — платим специалистам за качество и результат, помогаем им быть конкурентоспособными, а не опекаем. То есть решаем проблему трудоустройства с помощью рыночных инструментов», — объясняет Елена.

Елена и Игорь подсчитали, что даже если продать автотехцентр, денег на запуск не хватит. Поэтому они соста-



# ПРОБЛЕМА И ПРИЧИНЫ

По данным Федерального реестра инвалидов на 01.01.2021 года



Статистика нетрудоустроенных инвалидов.

вили подробный бизнес-план и отправили его знакомым инвесторам. На письмо откликнулся бизнес-ангел Борис Жилин, которому понравилась концепция проекта. Как вспоминает Елена, у них даже не было личной встречи, все детали обсудили в переписке. В итоге инвестор поддержал идею и дал беспроцентный заем. Проект Everland запустился в конце августа 2016 года.

После старта набрали первую группу людей с инвалидностью на обучение. Елена и Игорь придумали для них программу, пригласили кураторов — экспертов по дизайну, контенту, веб-разработке. Старались, чтобы, помимо теоретических лекций, было много практических заданий. Но кураторам оказалось непросто адаптироваться

и понять все сложности, с которыми люди с инвалидностью сталкиваются во время обучения. В итоге из первой группы, к которой присоединилось больше 40 людей, до конца дошло только восемь специалистов. Но эти сотрудники до сих пор работают в Everland, а часть из них сами стали кураторами и помогают новичкам проходить обучение.

Когда первая группа специалистов была готова к работе, для них начали искать заказы — Елена и Игорь обращались в крупные компании, где их знали и доверяли. Например, пришли в «Билайн», к руководителю отдела корпоративной социальной ответственности Евгенией Чистовой. Она предложила команде Everland сделать небольшую инфографику. Так в портфолио проекта появился первый кейс с крупным брендом, который можно было показывать другим клиентам.

Через полгода после запуска создатели Everland решили собрать первые результаты работы и поделиться ими с медиа. «Один клиент написал о нашем сотрудничестве в издании «Секрет фирмы». И он сказал, что люди с инвалидностью сделали работу дешево, — вспоминает Елена. — Это, конечно, не совсем так, у нас рыночные расценки. Потом я две недели почти круглосуточно сидела и отвечала на запросы потенциальных заказчиков, все это объясняла. Но после этого же материала пришли и те клиенты, которые с нами до сих пор. Это был первый рывок. Мы поняли, что можем продвигаться через PR, а не рекламу».

## Путь к устойчивости

Команда росла, к ней присоединялись новые люди. Как рассказывают основатели Everland, сотрудничество с каждым человеком было похоже на шаг в неизвестность. Надо было понять, какие у специалиста навыки, может ли он нормально коммуницировать с заказчиком, какие есть ограничения из-за болезни, каких знаний не хватает. Все люди с ограничениями здоровья очень разные — кому-то сложно долго сидеть и нужны перерывы в работе, кто-то может общаться только письменно.

К тому же у многих не было до этого опыта работы — им было сложно соблюдать сроки, оценивать свой уровень знаний. Многие этапы приходилось проходить с людьми буквально «за руку», по индивидуальному треку. Стало очевидно, что процессы надо автоматизировать. Тогда Елена и Игорь решили разработать платформу, где люди с инвалидностью могли бы оставлять заявки и проходить обучение, а коммерческие проекты — размещать заказы. Создать сайт помогла компания «Билайн», которая к тому моменту стала одним из постоянных партнеров Everland.

Сейчас на платформе соискатели заполняют информацию о себе и загружают документы, подтверждающие инвалидность, потом проходят психологический тест и беседу с психологом. Следующий этап — профессиональный тест и собеседование с куратором направления или HR-специалистом. Если первые этапы пройдены успешно, человек получает тестовое задание и может откликаться на задачи Everland или претендовать на внеш-

ние вакансии в компаниях-партнерах. Если знаний и навыков пока не хватает, но соискатель готов учиться, ему предлагают пройти платные и бесплатные курсы, адаптированные под разные ограничения здоровья.

**Подготовка каждого специалиста из первой группы стоила Everland около 700 тысяч рублей, из-за того что четких алгоритмов еще не было, — команде надо было каждый раз проверять новые гипотезы и отлаживать процесс.**

**Перед запуском платформы подготовка одного специалиста обходилась проекту уже в 120–130 тысяч рублей.**

**После запуска платформы и автоматизации процессов стоимость подготовки — 32–35 тысяч рублей, но при этом человек сам платит за один или несколько курсов.**

Перед запуском платформы подготовка одного специалиста обходилась проекту уже в 120–130 тысяч рублей. После запуска платформы и автоматизации процессов стоимость подготовки — 32–35 тысяч рублей, но при этом человек сам платит за один или несколько курсов.

Сначала сотрудников с инвалидностью брали только на работу в агентстве. У основателей Everland были сомнения, что их получится устроить в другие компании

даже после обучения. Конечно, в России действует система квот — [по закону](#) организации, в которых работает больше 35 человек, должны брать в штат людей с инвалидностью. Но на деле компании часто закрывают квоту формально — нанимают человека с особенностями здоровья на минимальный оклад, а работает по факту другой специалист.

Даже те работодатели, которые действительно готовы взять людей с инвалидностью, сталкиваются со сложностями. Вакансии нужно адаптировать под особенности здоровья сотрудников. Если работать придется в офисе, значит помещение должно быть специально оборудовано — в нем должны быть широкие проходы, пандусы, адаптированный санузел. Для большей части людей с инвалидностью ежедневная офисная работа и вовсе недоступна, а возможность удаленной работы есть далеко не везде.

Есть и еще один барьер для трудоустройства на открытый рынок. Люди с инвалидностью не всегда могут справиться с рыночными условиями работы — жесткими сроками, требованиями руководителей, согласованиями и деловым общением. Потому что такого опыта у них раньше просто не было.

То есть чтобы эффективно устроить специалиста с особенностями здоровья, нужно, чтобы к этому был готов как сам сотрудник, так и работодатель. Поэтому Елена и Игорь не решались запустить направление внешнего трудоустройства. Но ситуация стала меняться с началом пандемии. Многие компании стали переходить на уда-

ленную работу, наладили дистанционные процессы, подключили новые инструменты. В итоге появилось больше удаленных вакансий, которые как раз больше подходят для людей с инвалидностью.

«К нам пришли коллеги из «Совкомбанка», с которыми у нас давнее партнерство, и предложили взять к себе наших ребят. Сначала я отказывалась, но потом мы все-таки решили запустить пилотный проект. И он очень хорошо пошел. Банк открыл простые вакансии, которые как раз подходят нашим специалистам. Мы все протестировали, поняли, как взаимодействовать с работодателями, адаптировать вакансии, и запустили направление внешнего трудоустройства», — говорит Елена.

Основной показатель в Everland — это устойчивость сотрудника. Основатели проекта оценивают, как долго человек работает, как растет качество его работы и заработка. Важно, чтобы специалист не просто сделал один заказ и ушел, а продолжил развиваться. Потому что устойчивая работа приводит к другим социальным изменениям — человек начинает зарабатывать деньги, сепарируется от кровной семьи и создает свою собственную, покупает или снимает жилье, путешествует, находит новых знакомых и в итоге интегрируется в общество.

Правда, с интеграцией сотрудников Everland тоже бывают сложности. Даже если человек с инвалидностью заработал деньги, он не всегда может их самостоятельно потратить. Сделать привычные для большинства действия, например, подтвердить курьеру заказ по телефону или ввести данные в корзине с онлайн-заказом, бы-

вайт невозможно, потому что компании не адаптируют свои сервисы.

«На каждом шагу у наших ребят возникали проблемы. Чтобы их решить, мы тратили кучу времени, искали контакты и выходы на компании. Если деньги нельзя потратить, какой смысл их зарабатывать? В итоге люди теряют мотивацию. Поэтому важно, чтобы сервисы были доступны и люди могли ими пользоваться», — говорит Елена. Она сама столкнулась с похожей проблемой. У мужа Елены удалили гортань из-за онкологии. Однажды ему позвонили из банка, он попытался ответить оператору шепотом, но его не услышали и заблокировали все деньги на счете.

Поэтому команда Everland запустила проект [Disquestion](#) и комплексные исследования, чтобы понять, с какими проблемами сталкиваются люди с инвалидностью, когда пытаются воспользоваться разными сервисами. По итогам исследований специалисты готовят и выкладывают в открытый доступ [скрипты-рекомендации](#) для бизнеса, которые помогают адаптировать онлайн и офлайн инфраструктуру.

### **Тонкая настройка**

Сегодня Everland — это большая экосистема с разными направлениями, к которой присоединилось более 2000 человек. В самом проекте или в компаниях-партнерах работают уже более 560 специалистов. Остальные 1440 человек присматриваются к вакансиям и проходят обучение.

Команда Everland делает заказы для компаний и НКО,

проводит исследования, создает спецпроекты, [дорожные карты](#) для онкопациентов. «Наша команда запускает много очень разных проектов, потому что сама по себе проблема, с которой мы работаем, непростая. А мы хотим «докрутить», добраться до сути», — говорит Елена.

В структуре Everland два юридических лица, и всю прибыль от заказов агентства основатели вкладывают в некоммерческую организацию и социальные проекты. В 2021 году эта сумма [составила](#) чуть более 5,5 млн рублей, также команда получает гранты и привлекает пожертвования от частных лиц и бизнеса. Пока привлеченных средств не хватает на все задачи.

«Какие бы услуги мы не оказывали, мы не сможем заработать столько денег, чтобы решить проблему трудоустройства людей с инвалидностью. Нужны социальные инвестиции. Сейчас из-за недофинансирования в социальной части у нас не получается, например, снизить стоимость обучения и интеграции специалистов или более глубоко работать с мотивацией людей», — объясняет Елена.

Еще одна история, на которую требуется финансирование, — открытие инклюзивного коворкинга, в котором могут вместе работать условно здоровые люди и люди с инвалидностью. У Everland уже был такой опыт, в 2021 году при поддержке партнеров команда проекта арендовала помещение в московском бизнес-центре. Доступное пространство создавали за свой счет — строили в здании пандусы, расширяли проходы, обустроивали санузел.

В коворкинге проходили разные мероприятия, собирались эксперты в области инклюзии и обменивались



опытом. Еще площадка помогла основателям Everland лучше понять, с какими барьерами сталкиваются специалисты с особенностями здоровья при трудоустройстве. Но в апреле 2022 года коворкинг пришлось закрыть. Владельцы бизнес-центра сдали пространство на первом этаже новым арендаторам, которые построили кафе и загородили пандус. Найти компромисс не удалось, и от помещения пришлось отказаться. Но в будущем Everland хочет перезапустить этот проект.

Несмотря на сложную структуру и большое количество участников, пока все основные решения принимают основатели. Елена объясняет — это вынужденная ситуация, потому что многие процессы внутри Everland еще не выстроены: «Мы еще не доросли до того, чтобы участники команды сами управляли проектами, хотя мы идем к этому и растим ребят. Сложность еще и в том, что никто не может прийти извне и рассказать, как и что делать, потому что надо знать много нюансов. Конечно, мы хотим большей автономности, но пока мы все еще скорее не организация, а стартап».

Сделать Everland организационно и финансово устойчивым — одна из задач основателей. Сделать это быстро не получается из-за специфики проекта, команде приходится проходить сложный путь проверки разных гипотез, вникать в каждый этап, чтобы понять, какие существуют барьеры при трудоустройстве людей с инвалидностью.

Помимо финансовых показателей, создатели Everland учитывают и социальный эффект, который оказывает проект. Они считают, что им уже удалось добиться хо-



## Структура проекта

роших результатов. Главное, уже запущена первая в России платформа, на которой люди с инвалидностью могут проходить адаптированные курсы и искать заказы и вакансии, крупные компании стали чаще адаптировать свои услуги и сервисы.

Елена уверена, что меняются и отношения внутри общества: «Становится понятно, что инклюзия выгодна всем и касается она не только людей с инвалидностью. Мир сейчас очень тревожный, происходят события, которых мы никак не ждали. Важно, чтобы люди понимали — если с ними что-то случится, есть механизмы, которые помогут им остаться собой и быть независимыми. Это базовая защищенность всех людей». Поэтому Everland и другие

социальные предприниматели продолжают работать над тем, чтобы создать инструменты, которые помогут сделать общество инклюзивным, и правильно их «настроить».

*Автор: Екатерина Ульянова*

# Движение «Голос»: организация наблюдений на выборах в реальном времени

## **Дата запуска**

Основано в 2013 году, прежде работала Ассоциация «Голос» с марта 2000 года.

## **География**

Россия.

## **Ключевые цифры**

С 2011 по 2021 год на «Карту нарушений» поступило 42 тыс. сообщений о потенциальных нарушениях законодательства со 187 избирательных кампаний.

## **Инновационность**

впервые в 2011 году запустили онлайн-карту нарушений на выборах президента и Госдумы; разработали первое в России приложение, которое помогает подготовиться к наблюдению за выборами и передать информацию о ходе голосования; систематизировали разрозненную информацию о выборах в различных сервисах: «Электоральные

графики» (статистика и анализ голосований), «Энциклопедия кандидатов» (история участия кандидатов в выборах), «Кошельки партий» (финансовые отчеты политических партий).

## **Результаты**

Создали инфраструктурную базу, которая помогает наблюдателям в России уже на протяжении более 20 лет эффективно фиксировать нарушения и следить за выборами; способствовали тому, что наблюдение за выборами стало неотъемлемой частью гражданской активности в современной России.

## **Цель устойчивого развития**

№ 16. Мир, правосудие, эффективные институты.

## **Статус на 2022 год**

Продолжают работать вопреки статусу иностранного агента, развивать свои сервисы.

«Голос» — это общероссийское общественное движение в защиту прав избирателей. Ключевая деятельность движения — организация и сопровождение деятельности независимых наблюдателей за выборами в России. И хотя движение основано только в 2013 году, общественные наблюдения велись еще с 2000 года под эгидой Ассоциации «Голос». С тех пор «Голос» стал площадкой, где собрана основная информация обо всех выборах в России, чтобы любой желающий мог разобраться с тем, как устроены выборы в России, и стать на них наблюдателем.

### **№ 1 в реестре «иноагентов»**

«Голос» создавался в 2000 году накануне президентских выборов. Вдохновителем создания ассоциации стала Московская Хельсинкская группа, а среди учредителей оказались также Женская информационная сеть, Молодежный союз юристов, Центр экологической политики России, Союз экологических общественных организаций. Ассоциацию поддержали многие некоммерческие организации<sup>1</sup>, среди которых был, например, правозащитный центр «Мемориал»<sup>2</sup>. Цель новой организации состояла в том, чтобы объединить гражданское общество для наблюдения за выборами. С октября 2001 года исполнительным директором ассоциации являлась Лилия Шибанова<sup>3</sup>.

- 
- 1 <https://novayagazeta.ru/articles/2010/04/28/3580-golos-i-obschestvennaya-intonatsiya>
  - 2 Ликвидирован в 2022 году.
  - 3 <https://www.svoboda.org/a/24315728.html>

Ассоциация быстро развивается: запускает газету «Гражданский голос»<sup>4</sup>, участвует в международных наблюдениях за выборами (например, в 2002 году в Украине); проводит параллельный подсчет голосов (4500 наблюдателей на выборах в Госдуму в 2003 году); организует конференции на тему свободных выборов и их мониторинга в России; учреждает собственную медаль «Защитнику свободных выборов» (2009 год). С 2004 года под эгидой «Голоса» начинает работу горячая линия по сбору информации о нарушениях, при этом все сообщения общедоступны.

Постепенно ассоциация выходит за пределы собственно наблюдений на выборах. «Голос» ведет и просветительскую работу — выпускает аналитические материалы, обучает наблюдателей, проводит общественные слушания, разрабатывает собственные методики мониторинга выборов.

В 2008–2010 годах эксперты «Голоса» инициировали общественный проект Избирательного кодекса России. Постепенно формируется сеть региональных представительств: через 10 лет работы ассоциация представлена уже в 42 регионах. Для оптимизации масштабной работы наблюдателей стали создаваться поддерживающие онлайн-сервисы, такие как краудсорсинговая платформа «Карта нарушений на выборах» в 2011 году или сервис параллельного подсчета голосов СМС-ЦИК в 2012-м.

---

4 Здесь и далее см. <http://www.golosinfo.org/about#history>



Все сообщения    Статистика    О нарушениях    Жалобы    О проекте        

Отправить сообщение

Поддержать

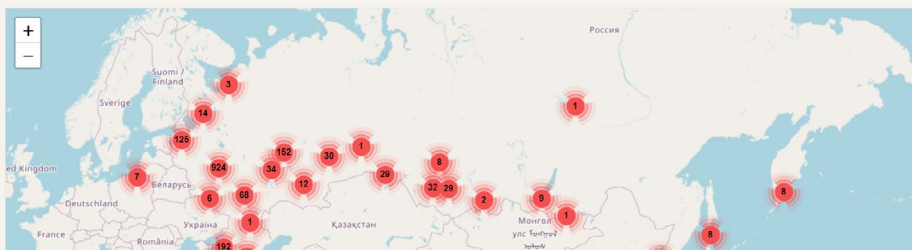
Горячая линия **8 800 500-54-62**

Режим работы (мск): 5–8 сентября с 11:00 до 19:00; 9–10 сентября с 7:00 до 22:00; 11 сентября с 7:00

11 сентября 2022 | 1762 сообщения о возможных наруш

поиск по тексту сообщения

▼ Все фильтры



**Главная страница сайта «Карта нарушений на выборах».**

Но в том же 2012 году ассоциацию, которая была зарегистрирована как юридическое лицо, включают в реестр иностранных агентов. Ассоциация оказалась одной из первых организаций, появившихся в списке «иноагентов» и лишившихся возможности получать иностранную поддержку. Длительные обсуждения в команде привели к решению ликвидировать ассоциацию и продолжать деятельность без образования юридического лица, а значит, и без статуса иностранного агента. Григорий Мельконьянц утверждал, что эти изменения не останут работу: «Мы проведем учредительное собрание новой некоммерческой организации – фонд «Голос», который будет аккумулировать денежные средства и вести

деятельность по контролю за выборами»<sup>5</sup>. В совет нового «Голоса» вошли Григорий Мельконьянц, Андрей Бузин, Аркадий Любарев и Роман Удот<sup>6</sup>.

Но уже в 2020–2021 годах в законодательство внесли поправки о признании иноагентами НКО без регистрации юридического лица. И в этом списке «Голос» стал первым. Сейчас «Голос» — это общероссийское движение; оно работает на основании устава организации, в соответствии с которым каждое региональное отделение выбирает своего руководителя. Региональные отделения раз в три года выбирают делегатов для всероссийской конференции, где выбирают федеральный совет. Сейчас совет состоит из 11 человек, из которых выбирается три сопредседателя — на них лежит больше представительских функций. Тем не менее структура «Голоса» очень демократичная, формальной иерархии нет, а львиная доля работы делается волонтерами.

## Постнеклассическая НКО

Изначально «Голос» был классической НКО и получал европейские и международные гранты, направленные на поддержку инициатив по наблюдению за выборами во всем мире. Такие организации существуют в десятках стран, и среди них «Голос» выглядит одной из самых масштабных и успешных, вопреки всем сложностям работы в России.

---

5 <https://tass.ru/politika/629893>

6 <https://lenta.ru/news/2013/07/06/voice/>



С одной стороны, давление мешает наблюдению на выборах. Лилия Шибанова добавляет: «Ни один наш проект не поддержан Общественной палатой, мы подавались три года подряд. Более того, я скажу, что при Центральной избирательной комиссии, если говорить о ней, постоянно создаются все новые и новые организации, которые фактически как бы пытаются клонировать деятельность «Голоса», но при этом с ровно противоположной оценкой. То есть сейчас «Гражданский контроль» выступил с заявлением, который уже пригрозил таким организациям, как «Голос», если мы посмеем чернить наши российские выборы. То есть эти организации получают как раз российское финансирование. Мы посмотрели вот эти 7 организаций, о которых я говорю, у них в основном одни и те же учредители, все они имеют баннеры на ЦИКовском сайте, все они достаточно часто приглашаются туда, и у них финансирование тоже порядка десятков миллионов от нашего российского бюджета»<sup>7</sup>.

Но, с другой стороны, из-за этого «Голосу» постоянно приходится находить новые решения и подходы. В конечном итоге, это даже помогло стать движению переломным по части масштабов и координации работы наблюдателей по всей стране.

Внешнее давление усилилось в 2013 году:<sup>8</sup>

- по требованию Минюста РФ суд привлек к административной ответственности ассоциа-

7 <https://www.svoboda.org/a/24315728.html>

8 <http://www.golosinfo.org/about#history>

цию и исполнительного директора за то, что организация добровольно не подала заявление о включении в реестр «иностраннных агентов»;

- Минюст принудительно включает ассоциацию в реестр организаций, выполняющих функции иностранного агента. Иностранным финансированием признали не принятые «Голосом» 7,7 тысячи евро Сахаровской премии<sup>9</sup>. А политической деятельностью — разработку проекта Избирательного кодекса России;
- деятельность ассоциации приостанавливается на 6 месяцев.

После признания иноагентом «Голос» продолжил существовать в виде движения в защиту прав избирателей. В это же время появились Президентские гранты для поддержки некоммерческих проектов. В 2013 году движению «Голос» удалось выиграть один из самых крупных грантов на организацию работы наблюдателей за выборами.<sup>10</sup> Примечательно, что независимым оператором в то время было движение «Гражданское достоинство», которым руководила Элла Памфилова. Это общественное движение стало аккредитованным грантооператором, который должен был обеспечить прозрачность распределения финансовой поддержки между правозащитными НКО.<sup>11</sup> Причем получение грантов не должно было зави-

- 
- 9 [«Сахаровская премия»](#) – это одна из самых престижных правозащитных премий
  - 10 [https://www.bbc.com/russian/russia/2013/12/131204\\_ngo\\_golos\\_president\\_grant](https://www.bbc.com/russian/russia/2013/12/131204_ngo_golos_president_grant)
  - 11 <https://lenta.ru/news/2013/07/04/distributor/>

сеть от политических позиций организаций.

В результате в течение двух лет государство спонсировало организацию наблюдений на выборах, предоставляя не очень большие, по меркам всероссийского проекта, деньги — около 7–9 млн рублей в год. Для сравнения: в интервью Русской службе ВВС один из руководителей движения Григорий Мельконьянц оценивал затраты на ежегодную работу в 14 млн рублей.<sup>12</sup>

### **Флагманский проект**

В 2011–2012 году прошли выборы в Государственную думу и выборы Президента Российской Федерации. В ходе голосования собирался объем информации, который нужно было где-то размещать. Тогда команда «Голоса» вместе с «Газетой.Ru» придумала «Карту нарушений». В то время таких проектов еще не было, поэтому интерактивная карта довольно быстро стала стандартом и ориентиром для наблюдателей по всему миру. Сейчас решение в виде интерактивной карты кажется очевидным, но 10 лет назад оно было новаторским и амбициозным.

С самого начала этот проект имел широкую поддержку у партнеров и СМИ. Карта родилась как совместный проект «Голоса» и «Газеты.Ru», которая взяла на себя дизайн и техническую реализацию. Информационными партнерами в разное время были «Эхо Москвы», Forbes.ru, «Но-

---

12 [https://www.bbc.com/russian/russia/2013/12/131204\\_ngo\\_golos\\_president\\_grant](https://www.bbc.com/russian/russia/2013/12/131204_ngo_golos_president_grant)

вая газета», Slon.ru (сейчас – Republic<sup>13</sup>). Сервис реализуется по принципу краудсорсинга, то есть наполнение карты происходит силами пользователей (в основном наблюдателей и волонтеров), а «Голос» отвечает за модерацию и техническое сопровождение. За инфраструктурной составляющей карты следит небольшая команда из нескольких человек, а вся содержательная работа ведется сообществом модераторов и волонтерами-наблюдателями.

В межвыборный период поток сообщений на карте очень низкий (в среднем 10–20 в месяц), и в основном зависит от конкурентности выборов.<sup>14</sup> Но каждое второе воскресенье сентября проходит единый день голосования, когда в регионах проводятся выборы разного уровня. Тогда возникает большая нагрузка на всех волонтеров, модераторов и саму карту. Пиковая активность происходит во время федеральных выборов. Например, выборы в Госдуму 19 сентября 2021 года стали самыми большими по количеству поступивших сообщений о нарушениях – 5805. Более высокий показатель был зарегистрирован только 4 декабря 2011 года – 7801, во время первых выборов, отмеченных на карте, когда сообщения публиковались практически без проверки и модерации. А во время протестной волны 2011–2012 годов карта оставалась значи-

---

13 <https://www.kartanarusheniy.org/page/about>

14 Пример небольших региональных выборов с громкой кампанией и большим количеством нарушений – выборы губернатора 23 сентября 2018 года во Владимирской области <https://www.kartanarusheniy.org/2018-09-23>

тельным инфраструктурным элементом.<sup>15</sup>

Публикация нарушений на карте нередко позволяет устранить или в дальнейшем расследовать нарушения. Чаще всего нарушения касаются работы избирательной комиссии, откуда наблюдатели фиксируют происходящее и отправляют сообщения для публикации на карте. Преимущество такой системы состоит в том, что наблюдение за работой в избирательном участке происходит практически в реальном времени, а в дни голосования за Картой нарушения следят журналисты, штабы политических партий, все избирательные комиссии (региональные, ЦИК, территориальные). Возможный сценарий работы карты следующий: сразу после публикации такого сообщения на отмеченный избирательный участок из территориальной комиссии спускается требование немедленно устранить нарушение, а председателю комиссии объявляется выговор. Далее из региональной комиссии присылают подтверждение о том, что нарушение устранено, таким образом, информация оказывается доступной сразу для всех участников процесса.

### **Краудсорсинг в действии**

На карте предусмотрено два режима поступления информации. В первом режиме приходят сообщения о том, какие нарушения зафиксированы в ходе избирательной

---

15 [https://www.rferl.org/a/election\\_monitoring\\_technology\\_russia/24501735.html](https://www.rferl.org/a/election_monitoring_technology_russia/24501735.html); <https://globalvoices.org/2012/03/06/russia-11-areas-of-election-related-ict-innovation/>

кампании: немотивированный отказ кандидатам в регистрации, нарушение в агитации или злоупотребление административным ресурсам. На этом этапе активнее всего участвуют сами кандидаты. Например, если кандидата не допустили до регистрации, то он пытается привлечь к этому внимание разными путями – и через СМИ, и через Карту нарушений.

Второй режим активируется в дни голосования, когда основные сообщения поступают от наблюдателей на избирательных участках. Это иной поток информации, когда в течение очень короткого времени приходят тысячи сообщений. Команда модераторов в такие дни ведет тяжелую кропотливую работу. Информация на карту приходит несколькими способами: можно отправить через форму на сайте карты, можно через мобильное приложение «Голоса», а также в дни голосования можно позвонить на горячую линию (тогда ее могут разместить операторы).

Содержательное модерирование остается минимальным – текст сообщения почти никогда не правится, поскольку это авторская часть. Модераторами обычно выступают опытные наблюдатели, которые прошли много избирательных кампаний и могут поделиться своими знаниями. Основная задача модераторов – проверка сообщений на соответствие реальности: фейковое сообщение или нет. Изначально сервис не предусматривал модерирования, но со временем стало все больше случаев недобросовестного использования карты и злоупотребления сервисом для его дискредитации. Злоумышлен-

ники нарочно пытались размещать фейковые сообщения, чтобы потом в администрациях региональных комиссий, на заседаниях комитета Госдумы или в СМИ можно было показать, что карта собирает ложные сведения.<sup>16</sup> Модераторы столкнулись с тем, что ложных сообщений стало появляться все больше. И хотя большинство фейков удаётся пресечь, изредка на карту попадают сообщения, которые потом используются как инфоповод для критики карты. Например, присылаются видео фальшивых вбросов или инсценированных избирательных участков, чтобы после их публикации дискредитировать работу сервиса.

### **Сопrotивление властей**

Ситуация могла бы поменяться в 2016 году, когда главой Центральной избирательной комиссии стала Элла Памфилова.<sup>17</sup> Первое время она пыталась создать прогрессивный имидж выборов, ввести общественный контроль за ними, для этого приглашала различных экспертов, в том числе из «Голоса», чтобы участвовать в работе экспертного совета при ЦИК (который был упразднен уже к 2011 году).

После выборов в Государственную думу 2016 года ЦИК сделал свой проект — «Карта решений».<sup>18</sup> Для нее отби-

- 
- 16 Обвинения в недобросовестности со стороны ЦИКа продолжались и в 2021 году <https://rg.ru/2021/09/19/ella-pamfilova-za-vrane-karta-narushenij-pokrasnela-ot-styda.html>
  - 17 О карьере Памфиловой <https://novayagazeta.ru/articles/2021/08/02/ona-ne-ostavila-nam-vyborov>
  - 18 <https://tass.ru/politika/3628519>

рались сообщения с Карты нарушений для последующей проверки и публикации о том, подтвердилась ли информация. Лишь 5–10% сообщений о нарушениях подтверждались по сведениям «Карты решений», хотя достоверных сведений о проверках нет. Но уже эти нарушения становились очередным поводом для дискредитации Карты нарушений.

Ярким примером того, как работает проверка от ЦИК, могут служить выборы в Госдуму 2021 года. За дни голосования на Карту нарушений пришло более 5 тысяч сообщений из разных регионов. ЦИК поделил сообщения по региональным комиссиям и отправил требования проверки. В действительности жалобы были составлены в первую очередь на работу этих комиссий и их председателей, поэтому проверка выглядела условно следующим образом:

— Марья Ивановна, а вы вброс делали?

— Нет, я вброс не делала.

Результат проверки: «фейк», «разоблачение» или «нарушение не подтверждено», если проверка вообще была инициирована, а не инсценирована. Кроме того, с критикой Карты нарушений выступили многие прокремлевские СМИ. Например, НТВ выпустило несколько «разоблачающих» фильмов про движение: «Голос ниоткуда», «Чужой голос», «Потусторонний голос». Карту называли «фейкомётом». На сайт движения совершили несколько не очень успешных DDoS-атак, а потом Роскомнадзор его и вовсе заблокировал после антивоенного заявле-



ния.<sup>19</sup> Еще в 2011 году НТВ пытались собрать компромат в преддверии декабрьских выборов в Госдуму. Так комментировал ситуацию руководитель аналитического отдела Александр Кынев: «Вероятно, речь идет о широкомасштабной провокации в ходе подготовки к выборам, имеющей целью информационную атаку на тех, кто проводит независимое наблюдение за выборами и борется с фальсификациями».<sup>20</sup>

Сейчас никакого диалога между движением и ЦИК практически нет. Независимых специалистов к наблюдениям за выборами не допускают. По мнению «Голоса», ЦИК делает избирательные процедуры все менее прозрачными и возвращает пул собственных лояльных экспертов из Общественной палаты и Независимого общественно-го мониторинга. Начиная с выборов 2018 года, взаимодействие практически прекратилось.

Голосование по поправкам в Конституцию окончательно закрепило этот разрыв. Порядок внесения поправок в Конституцию стал определяться не законодательством, а положениями ЦИК, которые означали качественное понижение стандартов проведения процедур голосования вообще. С этого момента любое взаимодействие между ЦИК и независимыми экспертами перестало иметь смысл, считают многие в «Голосе», хотя на этот счет нет единого мнения.

---

19 <http://www.golosinfo.org/articles/145850>

20 [https://www.gazeta.ru/news/lenta/2011/11/26/n\\_2111722.shtml?updated](https://www.gazeta.ru/news/lenta/2011/11/26/n_2111722.shtml?updated)

## Наблюдатель как политическая карьера

Первая задача движения — рассказывать правду о выборах, фиксировать то, что происходит, и максимально эффективно представлять факты обществу. За последние годы все больше людей понимают, какие есть реальные проблемы на выборах и что эти выборы не являются нормальным способом формирования власти. Подготовка наблюдателей — это самостоятельная комплексная работа.

Участие в наблюдениях для многих становится первым шагом к гражданской активности, первым способом соприкоснуться и с политической, и с общественной деятельностью. Огромное количество людей, которое принимало участие в наблюдении, потом и создавало свои организации, и начинало политическую или общественную деятельность. Например, депутат Московской городской думы Михаил Тимонов когда-то был координатором наблюдения в своем районе в Москве. Он со временем вырос до того, что сформировал команду и смог избраться в Московскую городскую думу.

Наблюдение за выборами открывает участникам глаза на то, что происходит в России, «помогает снять пелену с глаз». Член Совета движения Давид Канкия условно делит всех наблюдателей на два типа — на основании своего 10-летнего опыта дебрифинга, когда все делятся впечатлениями и эмоциями. Первый тип можно описать так: «Боже, какой ужас, это никакие не выборы, никогда больше не буду в этом участвовать». Второй: «Боже, какой ужас, это никакие не выборы, я обязательно пойду в следующий раз и заставлю, чтобы это были нормальные

выборы». Но равнодушными остаются только единицы. Те, кто приходит на избирательный участок, часто верят, что в силах что-то изменить. Когда они сталкиваются с наглостью, равнодушием, откровенным хамством, иногда насилием со стороны членов комиссии, у обоих типов наблюдателей происходит неприятное столкновение с реальностью и разочарованием. Дальше формируется собственное отношение к ситуации и принятие решения о том, продолжать эту деятельность или нет. Официальных данных о том, какая доля наблюдателей сохраняется, нет, поскольку это сугубо волонтерская работа без членского билета. По оценке Давида Канкия, около 10–20% процентов наблюдателей возвращается, пусть даже и нерегулярно. При этом чаще всего возвращаются на самые громкие, конкурентные выборы.

Наблюдатели — это не участники политических процессов, а их свидетели. Несмотря на продолжающуюся профанацию выборов, все больше людей перестают быть безразличными к происходящему, они хотели бы позитивных преобразований на выборах. Конечно, со временем многие наблюдатели «выгорают», устают, переключаются на другую деятельность. Профессионально занимается наблюдением на системном уровне относительно небольшое количество людей. Но каждые большие федеральные выборы приносят огромный поток волонтеров, которые узнают, что есть наблюдение, и хотят научиться тому, как правильно контролировать процедуры и как помешать тому, чтобы голоса граждан украли.

## Технологии, сервисы, аналитика

Все сервисы движения можно разделить на организацию наблюдения и аналитически-экспертную деятельность. Помимо Карты нарушений, важным сервисом «Голоса» является одноименное мобильное приложение, которое позволяет максимально подготовиться к выборам, содержит все необходимые памятки и материалы. Приложение интегрировано с Картой нарушений, через него можно отправлять сообщения. Для наблюдателей есть образцы жалоб на типичные нарушения. В целом оно позволяет знать ответ и правильно реагировать на 90–95% конфликтных ситуаций, возникающих на избирательном участке.

Приложение интегрировано с сервисом SMS-ЦИК. Наблюдатели отправляют данные о том, кто из кандидатов набрал какое количество голосов и иную статистическую информацию. Это своеобразный параллельный подсчет. Эти данные становятся публичными раньше, чем их видит ЦИК. Сейчас этот сервис частично свою роль выполнил, потому что актуальнее всего был в 2011–2012 годах, когда протоколы массово переписывались. Позже протоколы стали публиковаться, а среди них переписанные бросаются в глаза. Важно то, что само присутствие наблюдателя на участке стало ограничивать многие технологии фальсификации. При необходимости наблюдателей стараются ограничивать в их деятельности, но это также трудная задача для организаторов, поэтому количество нарушений в целом снижается.

Второе направление деятельности движения, помимо

организации наблюдения, — это аналитическая и экспертная работа. В «Голосе» есть группы экспертов, которые анализируют выборы, ход избирательной кампании, их результаты. Это отражается в таких сервисах, как «Кошельки партии», «Энциклопедия кандидатов» и «Электоральные графики».

В сервисе «Кошельки партии» собраны в удобном виде и проанализированы официальные отчеты по финансированию всех партий. Эти документы регулируются законом, отчетность должна осуществляться определенным образом. В анализе этих документов выявляется много интересного, ведь «кто партию финансирует, того она и обслуживает». Но надо отдавать себе отчет в том, что значительная часть финансирования осуществляется «в серую» и «в черную», и ни в каких официальных избирательных отчетах не отражается. Тем не менее посмотреть движение средств партий может оказаться очень увлекательно.

Сервис «Энциклопедия кандидатов» — это, по сути, парсинг сайта ЦИКа и его структурная обработка. В России проходят тысячи избирательных кампаний, в них участвуют десятки тысяч человек. Энциклопедия собирает и агрегирует эти данные, так что по каждому кандидату можно посмотреть информацию о том, в каких выборах он участвовал, от каких партий выдвигался, где побеждал, был ли зарегистрирован. Это позволяет проследить карьерный путь некоторых политиков и посмотреть, например, их перемещения из партии в партию. Наконец, сервис «Электоральные графики» содержит

интересную и красиво визуализированную аналитику по выборам в России и за рубежом. Для ее использования требуются определенные навыки. Графики позволяют увидеть те или иные электоральные аномалии. Например, можно обнаружить, что в регионах Северного Кавказа часто даже не считают голоса, а данные «рисуются» по заданным процентам. Так, в 2018 году были выборы президента в Кабардино-Балкарии. Там оказалось, что все 355 участков имеют практически одинаковую явку и результат: 90% населения пришли и проголосовали. Чтобы проверить эти цифры, волонтеры просмотрели четверть видеозаписей и пересчитали, сколько людей пришло. Оказалось, что реальная явка примерно 30%. Электоральные графики явно показывают те данные и участки, которые не попадают в нормальную логику человеческого поведения, а значит, имеют искусственное происхождение.

### **Сложности и перспективы**

Несмотря на обилие поддерживающих онлайн-сервисов, в работе по организации наблюдений за выборами остается ряд сложностей. Часть из них связана с внешними обстоятельствами. Проблема в том, что и законодатели, и ЦИК прикладывают огромные усилия, чтобы ограничить контроль за выборами со стороны общества. Организовывать граждан — это отдельная большая задача, вот как объясняет ее Лилия Шибанова: «Вы знаете, граждане должны быть достаточно хорошо структурированы, для того чтобы вести собственную защиту. Избиратель слишком массов, для того чтобы защищать себя самому.

Для этого должны быть политические партии, которые защищают права избирателя, для этого должны быть общественные активисты, которые организованно защищают избирательные права».<sup>21</sup>

С каждым годом становится все труднее отправлять наблюдателей на участки, поскольку это могут делать только партии и кандидаты. При этом не все партии готовы сотрудничать с независимыми наблюдателями, некоторые боятся, некоторые считают, что им этого не надо. Более того, в 2022 году законодатели упразднили статус членов комиссии с правом совещательного голоса, который был самым удобным и популярным для наблюдения, у наблюдателей становится еще меньше возможностей. Это может означать, что «Голос» и подобные движения действительно повлияли на общественное участие и контроль и тем самым вызвали обратную реакцию властей.

Другая проблема в организации наблюдений состоит в том, чтобы привлекать волонтеров не только на масштабные выборы (президента или Госдумы). Лишь небольшое количество волонтеров готовы следить за чистотой процедуры. Если выборы неинтересные, неконкурентные, люди не очень понимают, зачем их наблюдать. Многим важно, чтобы на выборах принимал участие кандидат, за которого интересно голосовать. В связи с этим «Голос» видит своей миссией сохранить идею наблюдения и участия граждан в происходящем на выборах любого масштаба. И хотя в ближайшее время речь идет ско-

---

21 <https://www.svoboda.org/a/24315728.html>

рее о выживании, цель движения — продолжать получать информацию о том, как происходят выборы, сохранять технологические, методологические, интеллектуальные наработки, а также волонтерский потенциал.

*Автор: Лилия Земнухова*



# «Между свалкой и вешалкой»: от благотворительного магазина до единственной в России системы глубокой переработки синтетики

## **Дата запуска**

Charity Shop — октябрь 2014 года, Фонд «Второе дыхание» — 2015 год.

## **География**

Москва, Кострома, Ярославль, Ростов Великий.

## **Ключевые цифры**

Более 80 участников проекта.

## **Инновационность**

Первые в России стали перерабатывать синтетический текстиль.

## **Результаты**

Вещевую помощь «Второго

дыхания» с 2015 года получили более 100 000 человек. За семь лет фонд собрал 3030 тонн одежды, из которых 1100 тонн направил на переработку.

## **Цель устойчивого развития**

№ 12. Ответственное потребление и производство.

## **Статус на 2022 год**

Программы переработки продолжают развиваться, но из-за ухода с российского рынка крупных fashion-ритейлеров фонд «Второе дыхание» перестраивает систему сбора одежды.

Девять лет назад Дарья Алексеева заканчивала Финансовый университет в Москве, писала курсовую о финансах в некоммерческих организациях и работала менеджером Центра равных возможностей «[Вверх](#)», где занималась, собственно, привлечением финансирования.

В Москве образца 2013 года было модно устраивать гаражные распродажи. Дарья решила сделать такую распродажу благотворительной. Позвала подруг, подруги позвали своих: получилась веселая и полезная вечеринка. Собрали 133 тысячи рублей, притом что потратили чуть больше трех. «Я подумала, что если так каждый день зарабатывать, то можно снять помещение и торговать в плюс с первого дня», — вспоминает Дарья.

Надо сказать, что годом ранее Дарья проходила стажировку в программе International Visitor Leadership Program (IVLP) и увидела, как работает Goodwill Industries — одна из крупнейших некоммерческих организаций, занимающихся сбором и переработкой одежды. «Меня это очень впечатлило. Помню, я стояла и думала, как было бы здорово сделать подобную систему в России», — рассказывает Дарья.

Так успешная гаражная распродажа по сути оказалась MVP (Minimal Viable Product, минимально жизнеспособный продукт), и следующим шагом стало открытие благотворительного магазина Charity Shop (сейчас «Второе дыхание») на Новокузнецкой улице в Москве.

В России в то время уже работало несколько благотворительных магазинов. В частности, первый магазин «[Спасибо](#)» в Санкт-Петербурге открылся в 2010 году.

К 2014 году в Москве работали «[Лавка радостей](#)», «[Стиль жизни](#)», «[БлагоБутик](#)». Отличие благотворительного магазина от секонд-хенда в том, что вещи не покупаются у европейских или американских сортировочных фабрик, а собираются как пожертвования. Люди отдают одежду, аксессуары или другие предметы, например, посуду; затем то, что представляет ценность, выставляется на продажу, а прибыль направляется в дружественный благотворительный фонд. Например, «БлагоБутик» перечисляет пожертвования в пользу фондов «Вера» и «Подари жизнь». Недостаточно ценные вещи в хорошем состоянии раздают нуждающимся.

В 2014 году, по данным издания [FashionUnited](#), рынок секонд-хенда в России оценивался в 5,8 млрд руб. В стране работали крупные сети «Мира Секонд Хенд», «Мегастиль», «Во!Ва!», «Евротекс» и др. Одежда в основном привозилась из США и Европы. Аналитики в то время не выделяли благотворительные магазины среди секонд-хендов, так как их количество и обороты в России были ничтожно малы. Для сравнения: в Великобритании в 2014 году, по данным [The Guardian](#), благотворительные магазины представляли собой целую индустрию: за год они передали на решение социальных проблем примерно 270–290 млн фунтов стерлингов — около 17 млрд руб при среднем курсе того периода, то есть втрое больше всего российского рынка секонд-хенда. В этой сфере было занято около 17 000 человек.

«Мне нравилась идея построения социального бизнеса как фандрайзингового инструмента», — объясняет Дарья

Алексеева. В первое время прибыль Charity Shop передавал в несколько организаций — в том числе в «Вверх». А год спустя, в ноябре 2015 года, Дарья учреждает собственный благотворительный фонд помощи людям в сложной жизненной ситуации «Второе дыхание».

Тогда, в 2015-м, модель «некоммерческая организация плюс коммерческое юрлицо» была основной для тех, кто занимался социальным бизнесом. Официально сами понятия «социальный предприниматель» и «социальное предприятие» появились в российском законодательстве только в 2019 году с принятием закона № 245-ФЗ. Хотя в середине 2010-х эта тема была очень модной, так, с 2013 года в России стали [отмечать](#) Международный день социального бизнеса, появляются акселераторы от крупных мировых и российских компаний, проекты могут рассчитывать на поддержку государственных общественных организаций и фондов.

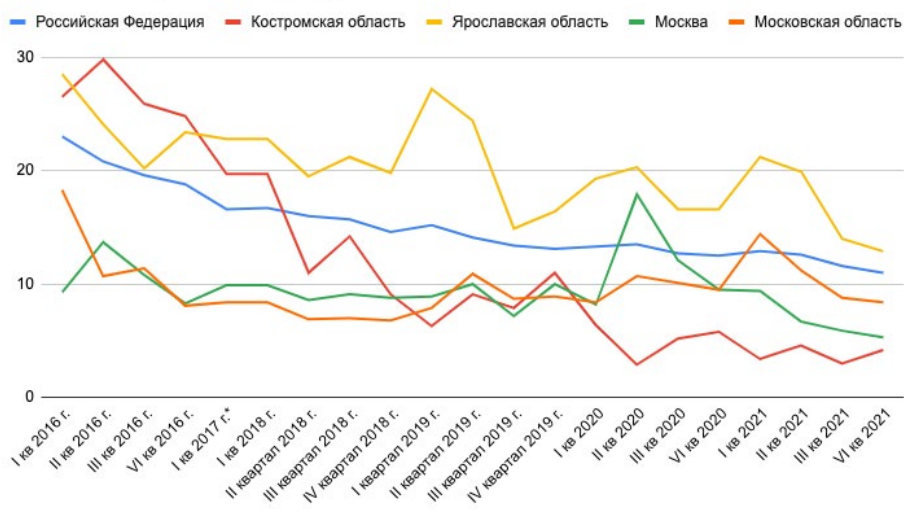
## **Одежда — ресурс**

Довольно быстро идея социального бизнеса как фандрайзингового механизма стала трансформироваться. Дарья поняла, что не только деньги, заработанные в магазине, можно направлять на благотворительные цели, но и сама одежда — это инструмент помощи.

В некоторых регионах России (см. график) уровень бедности таков, что до 30% семей не могут позволить себе покупать новую одежду. В основном это семьи с несколькими детьми и пожилые люди. При этом одежда играет важную роль в социализации. Так, именно внешний

вид становится причиной подросткового буллинга более чем 40% случаев (данные [агентства](#) «Михайлов и Партнеры. Аналитика»). Год назад фонд «Второе дыхание» совместно с одним из вузов Костромы запустил программу поддержки малоимущих студентов, подбирает им качественную одежду, помогая им чувствовать себя увереннее и минимизируя вероятность травли.

### Не хватает денег на одежду



На графике – доля домохозяйств, которые оценивали свое финансовое положение следующим образом: денег хватает на еду, но покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги затруднительно. Данные об оценке финансового положения Росстат начал публиковать с 2016 года, статистика за II-IV квартал 2017 года была скорректирована и совпадает с данными за 2018 год, поэтому на графике не указана. Представлена статистика регионов, в которых работает фонд «Второе дыхание»

Источник: [Росстат](#)

Одежда может быть первым шагом на пути длительной реабилитации. Гуманитарные проекты раздают вещи бездомным, наркопотребителям и людям из других социально уязвимых групп, в процессе завязывается разговор, волонтеры консультируют, рассказывают о проектах медицинской и психологической помощи. Еще одна актуальная проблема сейчас — с конца февраля 2022 года на территорию России приезжает большое количество людей, вынужденных покинуть свои дома. Они ничего не смогли взять с собой и остро нуждаются в вещах.

Одежда помогает не только людям, но и животным — в приютах не хватает сена и подстилок, животные мерзнут и им не на чем спать. Поэтому часть вещей, не пригодных для повторного использования, «Второе дыхание» отправляет приютам, снимая тем самым с волонтеров этих организаций головную боль по самостоятельному сбору и сортировке текстиля и позволяя им сосредоточиться на основном — заботе о животных.

Всего с 2015 года вещевую помощь фонда «Второе дыхание» через партнерские организации получили более 100 000 человек. В приюты для животных в 2021 году было направлено 49,1 тонны одежды.

И тем не менее до 40% собираемых вещей оставалось на складе — они были непригодны для продажи или повторного использования. Именно осознание этого стало поворотным моментом для проекта. «Наверное, все это можно сравнить с тем шоком, который многие испытывают, когда впервые видят мусорные пятна в океане или пластиковые трубочки в носу у морских чере-

пах, — вспоминала Дарья в [одном из интервью](#). — Вот для меня таким инсайтом стали те тонны вещей. Тогда у меня появилось чувство ответственности за то, что же со всеми этими вещами будет происходить дальше».

По данным [Росприроднадзора](#), ежегодно в России образуется около 50 млн тонн отходов, т.е. в среднем 450 кг мусора на человека в год. На текстиль приходится 3–7% от этого объема. Одежда, оказавшаяся на полигонах, будет разлагаться там от 20 до 200 лет, выделяя метан, CO<sub>2</sub> и другие вредные химические соединения.

«После того как текстиль оказался в мусорном контейнере, даже если в синем контейнере для вторсырья, с ним уже невозможно ничего сделать. Он впитывает влагу и запахи, пачкается. Поэтому даже после сортировки текстиль отправляется на полигон. Это так называемый «хвост», — объясняет заместитель генерального директора группы компаний «ЭкоЛайн» Елена Вишнякова. Максимум, что компания может сделать — использовать некоторый текстиль как отчистки пресса на заводе между загрузками разных партий отходов.

«Такие проекты, как «Второе дыхание», перехватывают текстиль по пути в мусорный бак и тем самым «отрубают хвосты», не позволяют одежде неминуемо оказаться на полигоне», — резюмирует Елена.

Так концепция фонда «Второе дыхание» перевернулась. «Теперь мы формулируем наше ключевое воздействие так: мы создаем экосистему, в которой половина вещей в России повторно используется и перерабатывается», — говорит Дарья Алексеева.

## Ветошь и даунсайклинг

Один из способов переработки — производство обтирочной ветоши, или, попросту говоря, тряпок. Если, например, «ЭкоЛайн» для очистки пресса использует текстиль из собственных контейнеров, то многие производства вынуждены технический текстиль закупать, причем из-за рубежа.

На [начало](#) 2022 года у фонда «Второе дыхание» было два склада — в Москве и Костроме — площадью 1850 м<sup>2</sup> с собственными линиями ручной сортировки. Сюда поступали вещи, собранные в 755 собственных и партнерских контейнерах в 56 городах России.

Изначально собранную одежду сортировали по основным классам секонд-хенда, то есть выделяли вещи, пригодные для продажи и повторного использования. Потом начали более пристально разделять ветошь. Тот текстиль, где в составе более 70% хлопка, нарезали кусками размером 40Х60 см и стали продавать как обтирочную ветошь. Для этого фонду специально пришлось купить пресс, чтобы фасовать эти тряпки в специальные пакеты кипами по 10 кг — это было требование со стороны закупщиков, которые привыкли так получать товар из Европы. Первая отгрузка 500 кг обтирочной ветоши с собственного склада фонда в Костроме состоялась летом 2019 года.

Другой способ — производство из ветоши регенерированного волокна, которое можно использовать в качестве набивки для мягкой мебели или в строительных материалах для утепления и шумоизоляции. Для этого тек-



стиль измельчается и разделяется на волокна на специальном оборудовании.

В России есть предприятия, которые занимаются производством регенерированного волокна, но, как и в случае с обтирочным текстилем, ветошь для переработки закупается за границей. Переработка вторичного текстиля в России в 2021 году составила чуть больше 20,1 тыс. т. Из них 14,7 тыс. т приходилось на импорт, приводит данные РБК со ссылкой на представителя Российского экологического оператора. В мае 2022 года крупнейшие переработчики заявили о потере 85% сырья из-за санкций западных стран.

В 2018 году «Второе дыхание» запустили в Костроме пилотный проект по переработке ветоши там же, в Костроме. Купили специальный станок, который стоил около 400 тыс. рублей. Но оказалось, что у станка довольно низкая производительность — всего несколько десятков килограммов в час, и качество получаемого волокна было не самым лучшим. Крупные производители обычно перерабатывают отходы швейного производства, то есть это однородный, чистый текстиль, и к нему в определенной пропорции примешивают ветошь из секонд-хенда.

«Чтобы быть конкурентными на этом рынке, нам нужно было бы закупать однородное сырье и менять оборудование. Мы все подсчитали и решили, что нам выгоднее сотрудничать с крупными переработчиками и продавать им нашу отсортированную ветошь из смесовых тканей (то есть с содержанием и химических, и натуральных волокон), — объясняет Дарья.

В итоге пилотный проект закрыли, но станок до сих пор стоит на балансе организации, покупателей на него пока не нашлось. Сейчас фонд сотрудничает с предприятиями Ивановской, Костромской и Московской областей. Это текстильные комбинаты с крупной технологической базой и опытными специалистами-текстильщиками.

Производство и обтирочных материалов, и регенерированного волокна — это даунсайклинг, такой вид переработки, в результате которого качество получаемого продукта снижается по сравнению с исходным сырьем. Несомненно, это продлевает жизнь текстиля, но в конечном итоге уже в виде тряпок или диванного наполнителя он все равно окажется на полигоне или в печи мусоросжигательного комбината. Дарья начала искать решение для апсайклинга, то есть такой переработки текстиля, которая позволяла бы получить продукт сопоставимого с исходным или даже лучшего качества. И она его нашла.

### **Пластик из синтетики, а не наоборот**

Точнее сказать, Дарья нашла не само решение, а человека, способного решить эту задачу, — Илью Гусейнова. Илья решил заниматься экологией, после того как в школе ему задали подготовить реферат о Чернобыле. После службы в армии он закончил Московский государственный текстильный институт имени Косыгина по специальности инженер-эколог. «Инженеры-экологи бывают разными. Кто-то только с документами работает и даже не проявляется на производстве. Я работал в лаборато-

рии по оценке качества одежды и обуви, с одной стороны, это было полезно, я многому научился. Но все равно хотелось чего-то большего», — вспоминает Илья. Однажды он загуглил фразу «переработка текстиля» и попал на сайт фонда «Второе дыхание»

«Сначала я не поверил, что все это действительно работает. Подумал, что как-то все слишком хорошо выглядит», — говорит он. На сайте не было информации о вакансиях, но Илья решил написать на общий email фонда, что хотел бы стать частью команды. Через несколько дней ответила лично Дарья Алексеева и они встретились в кафе. Выяснилось, что Илью, как и Дарью, увлекает идея глубокой переработки текстиля. Еще через неделю Гусейнов стал главным технологом фонда «Второе дыхание». «Взять на работу в благотворительный фонд Илью было «прыжком веры». Так у фонда появился человек, про которого никто не понимал, чем он занимается», — вспоминает Дарья.

А занимался Илья тем, что искал технологию переработки синтетики. Синтетическая одежда по сути состоит из тех же полимеров, из которых, например, производятся пластиковые бутылки. Из бутылок делать волокно и производить одежду уже научились, так, мировые и [российские дизайнеры](#) выпускают целые коллекции экоодежды. Но превратить одежду в пластиковые гранулы — задача на порядок сложнее. Текстиль мягкий и тянется, его невозможно покрошить. В отличие от твердого пластика, текстиль нельзя промыть: он впитывает влагу, и чтобы просушить его, потребуется много времени и энергии.

Илья отобрал на складе одежду из стопроцентной синтетики, почитал научные статьи, составил список оборудования, на котором можно было бы протестировать для переработки текстиля, и стал искать его в Москве. «У нас в в смете появились расходы на покупку бутылки «Бейлиз», предназначенной для «подкупа» лаборантки в каком-то НИИ, чтобы она пустила Илью поработать на оборудовании института», – шутит Дарья. Илья же говорит, что переработчики – люди идейные, талантливые и отзывчивые, им было интересно поэкспериментировать с текстилем, поэтому они пускали Илью поработать на своем оборудовании.

Сначала попробовали классическое оборудование для переработки пластиковых пакетов – не подошло. Текстиль рвется и тянется, совсем не так, как пакет.

Вместе с технологами из [ProEcoPen](#) протестировали термопластавтомат, который в компании использовали для производства продукции из вторсырья. Только вместо гранул полиэтилена и полипропилена заложили в отсек измельченную одежду. «Одежда легкая и, в отличие от гранул, не просыпается под собственным весом в автомат. В итоге мы проталкивали ее буквально скалкой. Пластиковую ручку сделать получилось, но с точки зрения технологии это было нереально», – объясняет Илья. К тому же ручка получилась не очень прочная: в термопластавтомате есть нагревательный элемент, а одежда при воздействии температуры теряет часть свойств. Поэтому в результате переработки пластик получается невысокого качества.

Потом узнали, что станки для переработки есть в Китае, но покупать дорого, а протестировать оказалось невозможно. И уже практически отчаялись, но случайно по рекомендации нашли простаивающую немецкую производственную линию 1984 года выпуска. На этом оборудовании можно перерабатывать любые полимеры. Правда, на выходе получаются не гранулы, а агломерат — спрессованные кусочки пластика неровной формы. Но форма на качество пластика не влияет, главное — вес и размер. Оказалось, что на этом NIR-спектрофотометре можно перерабатывать текстиль — здесь нет нагрева, в барабане одежда «подплавляется» за счет трения и качество такой гранулы значительно выше.

Из полученного агломерата сделали вешалку. «В этом есть даже определенный символизм: что может быть ближе к одежде, чем вешалка!» — говорит Илья. Результат обсудили на совете фонда и решили, что это направление нужно развивать.

### **От ручек и вешалок к новым горизонтам**

Осенью 2021 года фонд «Второе дыхание» учредил компанию ООО «Рекло», где Илья стал генеральным директором. На покупку станка потратили около 1,5 млн рублей — деньги собирали с помощью краудфандинга. Плюс 1,5 млн рублей потратили на то, чтобы привести станок в порядок, докупить запчасти. Илья подчеркивает, что все детали есть и фонду не страшны перебои с поставками из-за санкций, введенных в 2022 году в отношении России. Новый, если заказывать в Германии, стоил бы

не меньше 40 миллионов — и это в ценах ноября 2021 года.

Еще около полутора миллионов рублей ушло на операционные расходы и получение лицензии, которая позволяет фонду выдавать клиентам специальный акт об утилизации для Росприроднадзора.

Оборудование позволяет перерабатывать 30–40 тонн в месяц, но на такую мощность фонд пока не вышел, хотя станок загружен 5 дней в неделю. Помимо упомянутых ручек и вешалок из переработанной одежды, удалось произвести, например, сантехническую трубу.

Несмотря на то что на складах «Второго дыхания» много синтетической одежды, поставщиков сырья для переработки постоянно приходится искать. Во-первых, сортировать синтетику от смесовых тканей вручную довольно сложно, тем более в объемах, необходимых для промышленной переработки. Во-вторых, производители одежды нередко обманывают — информация о составе на ярлыках может не соответствовать действительности, и тогда получить пластиковую гранулу не получится.

В 2022 году фонд «Второе дыхание» продолжает развивать проекты переработки текстиля, но систему сбора вещей пришлось пересмотреть. «Мы верили, что будет развиваться [take-back](#) (то есть программа сбора ненужных вещей в магазинах одежды) — к концу прошлого года нам казалось, что масштабировать работу по сбору ненужной одежды можно будет через взаимодействие с крупным ритейлом», — объясняет Дарья.

Но сейчас, по словам Дарьи, ситуация турбулент-

ная — бренды с активной социальной повесткой уходят из России, а сотрудничество с ними было очень важно. Такое партнерство позволяло не просто использовать площади магазинов, например, для установки контейнеров, но и привлекать медиаресурсы крупных брендов для PR и продвижения ценностей осознанного потребления одежды. «Сейчас мы берем ситуацию в свои руки, находим средства и устанавливаем контейнеры с партнерами из новых ниш», — говорит Дарья.

Основное направление работы сейчас — переработка текстильных отходов производства. Например, один из партнеров отгрузил фонду целую фуру (70 тонн) бракованной синтетической одежды. Компания могла отправить все это на полигон и заплатить государству экосбор, но выбрала оплатить переработку.

«Получается, мы теперь уже не просто НКО, не просто социальная история, а настоящий переработчик с экологической повесткой», — резюмирует Дарья.

*Автор: Евгения Корытина*

# Как команда «Гуманитарного действия» впервые в России создала систему онлайн-поддержки людей с ВИЧ и гепатитами

## **Дата запуска**

2018 год.

## **География**

Санкт-Петербург, Ленинградская область, плюсы регионы, в которых НКО переняли практику (Новосибирск, Челябинск, Екатеринбург, Казахстан, Беларусь и др.).

## **Ключевые цифры**

93% — на столько выросло число клиентов мобильного пункта профилактики ВИЧ и гепатита С в Санкт-Петербурге за первые полгода работы.

## **Иновационность**

Первыми в России развили и описали технологию веб-аутрича.

## **Результаты**

Нашли новых клиентов в мобильный пункт профилактики ВИЧ и гепатита С для потребителей наркотиков; передали свой опыт ВИЧ-сервисным НКО в регионе ВЕЦА.

## **Цель устойчивого развития**

№ 3. Хорошее здоровье и благополучие.

## **Статус на 2022 год**

Продолжают работать.



В начале нулевых студент-пиарщик Алексей Лахов, как и многие другие жители Санкт-Петербурга, ползал в кустах в поисках использованных шприцов и емкостей из-под аптечных препаратов, чтобы нацедить из них хоть какие-то остатки наркотиков.

За несколько лет до этого парня из семьи военного впервые пригласили на «варочную хату» — предложили развеять юношескую тоску «винтом» («винт» — один из видов наркотического вещества, производимого кустарно в домашних условиях). Круг общения молодого человека стремительно сжался до людей, употребляющих наркотики, и драг-дилеров — «барыг».

Первое время Алексей хвастался перед благополучными однокурсниками своими стычками с полицейскими (те часто ловили с наркотиками его и товарищей, но отпускали за взятку). Потом совмещать учебу, употребление и подработки стало сложно, из вуза его отчислили, а из родительского дома стали пропадать вещи — Алексей закладывал их и продавал, чтобы купить наркотики.

В 1999 году его впервые занесло в «Автобус» — мобильный пункт профилактики ВИЧ и гепатитов. Любой питерский потребитель наркотиков мог зайти туда, чтобы бесплатно получить чистые шприцы и сдать тесты на инфекции. Об автобусе рассказал сосед, который тоже употреблял.

— Автобус тогда стоял недалеко от моего дома, надо было одну остановку пройти. Привел меня туда знакомый. До сих пор помню такой медицинский запах внутри автобуса — дезинфектанта какого-то, — вспоминает Лахов

в интервью сайту «Мой район». — Я пришел туда тестироваться на ВИЧ и гепатит.

Автобус (который позже стал «Синим автобусом» — проектом сначала «Врачей мира», а затем — благотворительного фонда «Гуманитарное действие») работает в концепции снижения вреда. Это методы и программы, которые уменьшают негативные последствия от употребления наркотиков для людей, не имеющих возможности или желания прекратить употребление. В России таких программ тогда было немало, но сейчас государство относится к ним без одобрения, продвигая политику полного отказа от употребления наркотиков.

В автобусе никто не укорял его в том, что он наркозависимый. Алексея расспросили, какие наркотики и как он употребляет, и предупредили о рисках инфицирования гепатитами и ВИЧ — этот разговор подвигнул его вернуться в автобус еще раз, чтобы узнать результаты анализов, а потом и прийти до поликлиники за окончательным диагнозом.

— А я в свою очередь рассказал об автобусе людям, с которыми употреблял наркотики. Это был конец 90-х и начало 2000-х — до появления социальных сетей, мессенджеров так и распространялась информация об автобусе, через сарафанное радио, — вспоминает Алексей Лахов.

Перестать употреблять Алексей, как и многие его друзья, пытался не раз и не два. Иногда трезвость была вынужденная, когда не было денег на дозу. Иногда попытки реабилитироваться были сознательными:

— Мы друг другу обещали: «Все, это в последний раз». А через пару дней встречались снова у дилера, — [ГОВОРИЛ](#) он в интервью «АСИ». За несколько лет употребления серьезно испортилось здоровье (Алексей получил инъекционным путем гепатиты В и С), порушились социальные связи, отвернулись даже те товарищи, с которыми он вместе искал наркотики, — он пару раз обманывал их, брал деньги и пропадал.

В итоге не с первого раза, но Алексей поставил точку в употреблении, и с 2006 года он «остается чистым».

### **Наркотики выходят в онлайн**

Уже в процессе реабилитации Алексей Лахов начал волонтерить в организациях, помогающих потребителям наркотиков, потом построил карьеру в бизнесе, следом занялся профилактикой ВИЧ в Санкт-Петербургской НКО «Ассоциации Е.В.А.», а спустя несколько лет присоединился к команде фонда «Гуманитарное действие».

Миссия «ГД» — сделать реальностью мир, в котором люди, употребляющие наркотики, больше не умирают от передозировок, ВИЧ-инфекции, гепатитов, туберкулеза и самоубийств, имеют равные права и возможности, не подвергаются стигматизации и дискриминации, не считают себя отбросами общества.

В России, говорит Лахов, по меньшей мере 70 тысяч человек ежегодно начинают употреблять наркотики, а порядка 4 тысяч россиян каждый год умирают от передозировки — именно поэтому работа фонда актуальна уже много лет. Сотрудники фонда снабжают потребителей

чистыми шприцами для профилактики ВИЧ и гепатита С. Если человек хочет восстановить документы, лечиться от зависимости или лечь в больницу на реабилитацию, сотрудники фонда помогают это сделать.

«Синий автобус» двадцать лет выезжает на улицы Санкт-Петербурга. В девяностых и начале двухтысячных основной аудиторией автобуса были потребители опиатов. К концу 2010-х наркосцена поменялась: на смену героину пришли новые психоактивные вещества — синтетические катиноны, преимущественно мефедрон и альфа-ПВП, или, как их еще называют, «соли».

Изменился и способ покупки наркотиков: продажа из рук в руки отошла в прошлое. Теперь люди не ходят к «барыге» ногами, а переводят деньги ему на счет, получая координаты «закладки» — свертка с наркотиками, заложенного торговцами в разных местах: в клумбе, под деревом в парке или под балконом многоэтажки. Коммуникации между продавцом и покупателем практически полностью перешли в онлайн — в мессенджер «Telegram»<sup>1</sup> и в теневой сегмент интернета.

Фонд же продолжал работать по-старому — на автобусе, выезжая в разные точки Питера, надеясь, что в мобиль-

---

1 «Telegram» — мессенджер, позволяющий обмениваться текстовыми, голосовыми и видеосообщениями, стикерами, фотографиями, файлами. Также можно совершать видео- и аудиозвонки и трансляции в каналах и группах, создавать многопользовательские группы и каналы. С помощью ботов функционал приложения практически не ограничен, а настройки приватности отвечают пожеланиям пользователей по части анонимности и конфиденциальности, что важно, когда речь идет о наркотиках.

ный пункт будут приходить старые клиенты и приводить новых (как когда-то привели туда Лахова). Но новенькие захаживали все реже.

— Мы работали по известным лекалам и думали: «Ой, а куда же у нас клиенты все подевались, почему их становится меньше?» — объясняет Лахов. — Конечно, старые клиенты умирают, садятся в тюрьму, в ремиссию уходят, но никто в фонде не понимал, что растет плеяда новых наркопотребителей, которые об автобусе не знают. И мы о них не знали, потому что мы существовали в разных информационных пространствах.

Подходы к работе с зависимыми петербуржцами надо было менять, говорит Лахов. Но никто не знал, как.

— Совпали несколько факторов, — вспоминает Алексей Лахов момент, который привел к нововведениям. — Это и мои компетенции (опыт работы на форумах по теме недвижимости) с одной стороны, и появление среди наших клиентов людей, которые все больше стали говорить: «А что это вас в телеге (В «Телеграме». — *Прим. ред.*) нет?», «А вы на «Гидру»<sup>2</sup>-то заходили?». Стало очевидно, что по-старому работать уже нельзя.

## Веб-аутрич — это как?

Чтобы начать работать онлайн, «Гуманитарному действию» нужна была помощь и с идеями, и с их реализацией. Поддержала проект Теплица социальных техноло-

---

2 «Гидра» — крупнейший российский даркнет-рынок по торговле наркотиками, закрывшийся в 2022 году.

гий — организация как раз проводит [хакатоны](#), на которых IT-специалисты вместе с НКО ищут технологичные решения для социальных изменений.

— Один из этих хакатонов состоялся в 2018 году, мы делали [карту](#) передозировок в Санкт-Петербурге. Благодаря этой работе мы познакомились с Виталиком Есиповым, он был волонтером Теплицы. С ним мы разговорились на тему «Гидры», и он как раз предложил идею: связаться с администраторами и рассказать о фонде, — вспоминает Лахов. — Я так и сделал, админы «Гидры» предложили сделать про фонд серию материалов для их телеграм-канала. Вышло два интервью со мной: в одном я рассказывал свою личную историю, в другом — об услугах нашего фонда.

В телеграм-канале «Гидры» тогда были сотни тысяч подписчиков, что позволило рассказать о «Синем автобусе» и фонде в целом огромной новой аудитории. А после Лахову дали возможность консультировать на самой «Гидре» по поводу ВИЧ и гепатитов — эти темы к 2022 году просмотрели более 100 тысяч раз.

Оставался неохваченным «Телеграм», но и тут звезды сошлись.

— Одна девушка из числа наших клиентов уже давно предлагала свои услуги по продвижению в «Телеграме». Она сама была активной наркопотребительницей, состояла в различных околонаркотических чатах, свободно себя там чувствовала, — рассказывает Лахов. — Она начала распространять информацию о нашем фонде в «Телеграме», и мы увидели очень сильный приток новых людей.

Сотрудники фонда, по словам Лахова, «просто взвыли от работы, потому что повалили клиенты». Девушку, обеспечившую автобусу вал новых посетителей, зовут Мария, но в «телеге» она всем известна как Шелест. И вот небольшой эпизод из ее рабочих будней.

«Всем привет, ребята! Пожалуйста, подскажите, чем можно себе помочь!?! <здесь описан способ употребления психо-активных веществ> Боль адская!!!! Руку раздуло, она холодная! Я боюсь, не может ли от всего начаться гангрена или что-то типа того?»

Таких сообщений в чат «Гуманитарного действия» приходит с десятков еженедельно, люди обращаются туда не только с жалобами на постинъекционные осложнения, но и с вопросами о том, как получить помощь при ВИЧ, как начать лечить гепатит С, как лечь в наркологическую больницу. То же самое спрашивают и в других чатах, где потребители наркотиков обсуждают качество веществ, порядочность магазинов, а также воспитание детей и домашних животных, поездки на дачу и самые разные бытовые дела.

Девушке с опухшей рукой Шелест посоветовала при первой же возможности показаться врачу, сделать компресс и заверила, что рука прямо сейчас не отвалится. Клиентка успокоилась и пообещала сходить в больницу: «Ладно, Шелест, пойду я лечиться, делать компресс. Спасибо тебе огромное еще раз за помощь и поддержку!!!» — написала под конец она.

Маше Шелест около 40 лет, она училась на повара и бармена, долго работала в общепите, сейчас у нее два интер-

нет-магазина, она подрабатывает тайным покупателем в интернете, участвует в маркетинговых исследованиях брендов и «для души» ведет телеграм-канал, где собирает способы легкого и легального заработка. Интернет — ее стихия, но она использует свои навыки не только для личного обогащения, но и для помощи людям.

— Я не знаю, откуда у меня это желание помогать. Может, наследственное. Но реально я всегда ломилась в тюрьму, передачи делать тем, кого закрыли, а если кому-то плохо, рвалась ему помочь, раскумарить в конце концов. Ну, и сейчас мне это удовольствие доставляет, — отвечает она на вопрос, зачем ей возиться с людьми, употребляющими наркотики.

Ее сотрудничество с «Гуманитарным действием» началось с того, что Шелест пришла в автобус как клиентка.

— У меня всегда было очень много знакомых наркозависимых, и я всем очень хотела помогать. Брала для них шприцы в автобусе, рассказывала про него. Когда я написала об автобусе в «Телеграме», за 4 дня человек 400 сразу пришли.

Канал «Синего автобуса» и чат «Гуманитарного действия» появились, когда девушке стало трудно отвечать лично каждому в разных чатах на однотипные вопросы о том, где стоит автобус сегодня и что там можно получить. Сейчас у канала «Синего автобуса», который ведет Шелес, почти 2000 подписчиков. В чате «Гуманитарного действия» — около тысячи человек. Чат помогает людям и физически дойти до «Синего автобуса» — за первые полгода 2019-го клиентов стало на 93% больше, чем за тот же период в 2018 году.



## Как веб-аутрич помог лучше учитывать потребности клиентов

Рабочий день Шелест начинается с того, что она выкладывает в канал расписание автобуса, график приема врачей в низкопороговом медцентре фонда или информационные посты о туберкулезе, ВИЧ и других важных для потребителей проблемах. «Раньше все было вразнобой, этот мой график выстраивался год-два. Сейчас уже четкая структура выстроилась», — говорит она.

Потом Шелест забивает в поиске «Телеграма» ключевые слова «Синий автобус», «ВИЧ», «гепатит» и другие, по которым могут найтись сообщения в сотне чатов с наркопотребителями, в которых она состоит. Со многими чатами удалось договориться, и в них Маше отведена роль со-администратора — так к ней больше доверия.

— Очень много пишут ночью: много передозов, и вообще ночью люди вмажутся, накажутся и начинают за свою жизнь рассказывать, — описывает свои будни Шелест. — Или высказывает, что в каком-то чате человек спросил: «У меня ожог, кто-нибудь знает, чем мазать?» Я отвечаю: «О, привет, а я вот в автобус иду, пойдем со мной?». И вот так их отлавливаю.

По мотивам этих диалогов-консультаций Шелест ведет отчет: «Женщина — метадон — ожог».

Анализ этих обращений помог фонду «более качественно оказывать услуги, в соответствии с потребностями клиентов», говорит Алексей Лахов. Например, после онлайн-опроса среди тех, кто употребляет новые психоактивные вещества, фонд добавил в мотивационный набор

«снижения вреда» товары конкретно для них. В набор вошли биоразлагаемые одноразовые трубки для интраназального употребления наркотиков, мази для ухода за слизистой оболочкой носа, информационные материалы об оказании первой доврачебной помощи в случае передозировки.

Другой пример — «методичка» о самостоятельном уходе за пост-инъекционными осложнениями от «уличного» метадона. Шелест написала ее вместе с врачом-хирургом, и теперь эта [статья](#) распространяется в телеграм-чатах и каналах для потребителей наркотиков далеко за пределами Санкт-Петербурга. Авторы текста подчеркивают, что материал «является лишь рекомендацией к лечению, и наблюдение врача необходимо в любом случае, особенно если у вас абсцесс или флегмона, т.к. это опасно для жизни».

«Питерцы в этом смысле в явном преимуществе по сравнению с жителями других регионов, ведь мы открыли для них и специальный [медцентр](#), где принимают ненаркофобные врачи, с которыми можно общаться без опаски», — говорит Лахов. Присутствие в «Телеграме» позволило собрать в медцентре именно те услуги и специалистов, которые особенно необходимы потребителям наркотиков, и мужчинам, и женщинам: дерматовенерологов, хирургов, инфекционистов, гинекологов и других.

## **Чего боятся и как скандалят наркопотребители**

Несмотря на то, что «Гуманитарное действие» — макси-

мально клиентоориентированное НКО, конфликты в «Телеграме» тоже случаются: как-то раз в чате разразился скандал, потому что клиента не пустили в автобус с собакой. Человек доказывал, что собака зимой замерзла, и упрекал команду автобуса в жестокости: «Обращаюсь к госпоже Шелест! Барыня, усьмири ты, душенька, своих холопов! Живодеры проклятушие! Нахер такая благотворительность нужна?».

Жалуются клиенты на отсутствие нужных видов шприцов; на то, что автобус давно не приезжает в их район; на то, что перестают выдавать профилактические наборы не только для пришедшего на автобус клиента, но и «на того парня».

Шелест вместе с Алексеем Лаховым по законам кризисных коммуникаций и комьюнити-менеджмента «разруливают» конфликты. Но в защиту автобуса зачастую выступают и сами клиенты. Так было и в истории с собакой: «Чисто по-человечески, конечно, жалко собаку... Но ведь действительно, если в этот момент проверка какая-то, то автобус запретят вообще, и останемся ни с чем мы все».

Отдельный тип сообщений — городские страшилки, которые крутятся в том числе вокруг автобуса:

— Плетут, что в автобусе камеры внутри, что все это Пуштину отправляется напрямую, что зараженные шприцы у нас. Был такой человек, который утверждал, что его заразили гепатитом через шприцы в автобусе. Разные бывают люди, — признает Шелест, — но по большей части нам все же благодарны.

Чтобы не выгорать от непрерывного общения онлайн, после 11 вечера она не открывает «телегу», а еще не берет на себя больше, чем может сделать. Первое время Шелест слишком вовлекалась в жизнь клиентов, но потом поняла, что в таком режиме и без отдыха долго не протянет.

Когда Шелест взяли в штат фонда, то она стала посещать тренинги для сотрудников, чтобы более квалифицированно отвечать на вопросы и сохранять собственную устойчивость.

«Так или иначе мы разговаривали о ее ограничениях: что не стоит выходить за рамки компетенций. Ее роль — скорее, навигатора-связного. На западе это называется равный навигатор — это термин, включающий и консультации, и навигацию. Навигация может быть разной: между кейс-менеджерами или клиентами, или же навигация по территории больницы до нужного кабинета — это тоже входит в компетенции равного навигатора», — говорит о роли Шелест в команде Алексей Лахов.

Благодаря выстроенным личным и профессиональным границам она не «горит» на работе, но продолжает сопереживать чатовцам, потому что сама проходила через все то, что выпало на их долю.

— Так как я сама употребляю, я все это знаю от первого лица. Все их проблемы — это проявления болезни, потому что мозг зависимого отличается от мозга обычного человека. Обычный человек пойдет к врачу, если у него на ноге ожог. А наркоман подумает: вроде еще не очень сильно кость наружу торчит, вроде еще и нормально,

пока еще бегая. Это потому, что у него мозг поврежден и он не может адекватно оценивать обстановку, — поясняет Шелест.

Она говорит, что потребители наркотиков боятся грубого отношения к себе в больницах, боятся, что у них отнимут детей, если узнают о зависимости, боятся всего и поэтому не обращаются за помощью до последнего.

— Была девочка: взяла закладку, а там вместо метадона — соль. Она в чат написала, что ей плохо. Я говорю: вызывай скорую. Она ответила: «Я не могу, потому что я мать-одиночка, у меня никого нет, если я вызову скорую, то у меня отберут ребенка», — вспоминает Шелест. — Мои слова, что если она сейчас не вызовет скорую, то ребенка не то что отберут — у него матери не станет, не подействовали. В итоге она так и не вызвала и умерла. Это было в прямом эфире, она успела оставить свой адрес и перестала отвечать. Мы вызвали МЧС. Но, понимаешь, какой у нее был страх, что опека у нее отберет ребенка!

### **Работа в наркополе: опасения и реальность**

До того как внедриться в питерский нарко-телеграм и на «Гидру», ГД моделировали риски этой работы. Например, риски, обусловленные тем, что потребители наркотиков находятся под пристальным вниманием правоохранительных органов. Лахов даже консультировался с работником прокуратуры, насколько безопасно быть в таком тесном контакте с индустрией купли-продажи веществ.

— Он сказал, что, в принципе, юридических оснований

докопаться до нас нет: за пропаганду наркотиков нас никак не притянуть, потому что мы этим не занимаемся, мы продвигаем услуги фонда. В итоге мы ни разу не сталкивались с недовольством правоохранительных органов, хотя изначально боялись именно этого, — рассказывает Лахов. Хотя один «трагикомичный случай» все же случился.

— В одном из наркочатов арестовали админов, и Шелест переживала, что ее могут «притянуть» к уголовному делу, потому что она тоже была админом этого чата, — говорит Лахов. — Мы сказали: не переживай, если что — адвоката найдем. Но все равно, поскольку работа идет в такой серой зоне, никогда не знаешь, откуда прилетит.

Для Шелест «админство» дает возможность постить в чаты ссылки, не боясь удаления или бана, и получать доверие подписчиков.

Пока за онлайн-работу все же «не прилетало», наоборот, опыт «Гуманитарного действия» оказывается востребован, и фонд публично представляет его, в том числе на [конференциях](#) «Комплексная реабилитация и ресоциализация потребителей наркотиков: проблемы и перспективы». Соорганизатором фонда в конференции в течение нескольких лет выступает Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга, и проводится она при поддержке правительства Санкт-Петербурга.

Кроме того, многие сотрудники фонда одновременно работают в госучреждениях: в наркологических больницах, в Центре СПИД. Лахов убежден, да и опыт показывает, что эффективный веб-аутрич невозможен в отрыве

от прямых договоренностей с помогающими организациями-партнерами фонда. Если клиенту пообещать помощь, с тем чтобы лечь в наркологический стационар или встать на диспансерное наблюдение в центре СПИД, и не выполнить обещание, информация об этом так же быстро разнесется по чатам, как и благодарность «Синему автобусу».

### **Команда, будущее и масштабирование**

Другая сложность веб-аутрича — это своего рода уникальность Шелест в той роли, которую она играет: второго такого человека, одинаково хорошо ориентирующегося в «Телеграме», понимающего боли аудитории и способного на командную работу, надо еще поискать.

— Мы пробовали всех сотрудников запускать в чаты и смотреть, как они консультируют. Условно из десяти сотрудников проявили себя только три человека. Не у всех хватает терпения на чаты, — считает Лахов. — К сожалению, веб-аутричем может стать не каждый сотрудник организации. Этот человек должен иметь определенную степень выдержки.

Он и сам долгое время присутствовал в чате ГД как представитель фонда, участвовал в дискуссиях, направлял за помощью клиентов, но недавно покинул чат — устал.

— Да, была определенная зависимость чата от меня и Шелест, но сейчас там, к счастью, появилась Яна Пойлова, психолог «Синего автобуса», которая умеет общаться, — добавляет Лахов.

Сегодня в каналах и чатах ГД и «Синего автобуса» можно найти контакты [юристов](#), психологов, равных консультантов по ВИЧ и туберкулезу, нарколога — безусловно, не все проблемы можно решить онлайн, но точно можно получить поддержку, совет, договориться о встрече, записаться к врачу. Клиенты отвечают на это искренней благодарностью.

*«Всем добрый вечер. Хочу поблагодарить Шелест за помощь в записи к врачу Врач в ГД — это сбывшаяся мечта, очень внимательно выслушала, осмотрела, дала рекомендации Спасибо всем врачам и специалистам, кто принимает участие в проектах и незаменимым работникам фонда Чтобы в каждом городе был такой фонд как у нас», — написала в чате 29 апреля Мила.*

Веб-аутрич в определенной степени можно наладить с помощью волонтеров из числа потребителей наркотиков, но для устойчивости направления за него должен отвечать минимум один сотрудник, получающий вознаграждение за свою работу, интегрированный в команду организации, работающий по четкому графику и ведущий отчеты.

В том, что будущее профилактики ВИЧ и снижения вреда — за веб-аутричем и работой онлайн, Алексей Лахов не сомневается. Вопрос только в том, будут ли у НКО, особенно российских, ресурсы развивать это направление работы.

Например, в апреле 2022 года немецкие силовики закрыли «Гидру». На крупнейшей русскоязычной площадке даркнета, согласно данным прокуратуры Германии,



были зарегистрированы около 17 млн клиентов и более 19 тыс. продавцов. По оценке немецких правоохранительных органов, в 2020 году продажи на Hydra составили не менее €1,23 млрд.

— Мы планировали более целенаправленную работу на «Гидре», а сейчас это пока невозможно. Но кроме «Гидры» есть другие форумы, где тоже можно проводить уже даркнет-аутрич, были бы возможности и желание, — говорит Лахов.

Идеальный, по мнению Лахова, пример диджитализации в снижении вреда — это [бот первой доврачебной помощи](#) при передозировках, который «Гуманитарное действие» запустил осенью 2019 года. За три года к нему обращались 7162 раза. В нем описаны симптомы отравлений различными веществами, собраны рекомендации, как действовать в том или ином случае, есть контакты скорой помощи. Да, с аналогичными вопросами можно писать и в чат «живым» консультантам, но будут ли они онлайн в эту минуту? А бот моментально выдает нужные и адекватные ситуации ответы. Но до других диджитал-решений пока не доходят руки или не хватает денег на тестирование, разработку и внедрение.

— Мы были на нескольких хакатонах, в итоге появилась идея с машинным обучением, чтобы создать такой алгоритм, который позволил бы нам выезжать на автобусах сразу туда, где с большой долей вероятности будет много наших клиентов. Это было бы перспективно, если бы были ресурсы. Потому что силами волонтеров это нереально сделать, — подчеркивает Лахов. — Можно было бы

работать с Гуглом, Яндексом: изучать поисковые запросы — вдруг мы бы увидели какой-то кластер запросов, связанных, например, с передозировкой, и смогли бы придумать интервенцию в ответ на этот запрос. С бюджетом на цифровизацию можно было бы делать очень интересные штуки, тестировать гипотезы. Но это сложная задача — найти такого донора, который сможет это поддержать.

Несмотря на сложности (*фонд признали НКО, выполняющим функции иностранного агента, по версии Минюста*), «Гуманитарное действие» продолжает оказывать прямые услуги клиентам — [«Синий автобус»](#) с улиц Питера никуда не делся. ГД также поддерживает коллег по некоммерческому сектору в развитии веб-аутрича. Помогает масштабировать опыт Санкт-Петербурга не только наблюдение за каналом и чатами «Гуманитарного действия», но и вебинары и пособия, которые выпускает фонд. Например, [исследование](#) «Влияние изменения наркосцены и употребляемых психоактивных веществ на формирование культуры заботы о здоровье среди людей, употребляющих наркотики», [рекомендации](#) «Веб-аутрич для людей, употребляющих наркотики» или видеопрезентации «Веб-аутрич как инструмент снижения вреда», которые вела Лахов с Шелест. В «Телеграм» вышел казахстанский Форум людей, употребляющих наркотики (ЛУН). Они создали закрытый чат для ЛУН, несколько открытых каналов, направленных на поддержку людей, употребляющих наркотики, которые используют также для общественного мониторинга реформы наркополитики. Алексею Лахову известно об аналогичных проек-

тах в Челябинске, Екатеринбурге, Беларуси.

Автор этого текста, например, по примеру «Гуманитарного действия» развернула аналогичную систему поддержки людей, употребляющих наркотики, в новосибирском «Телеграме». Проект «[Наркоздрав](#)» ориентирован на сохранение жизни, здоровья и человеческого достоинства потребителей наркотиков в Новосибирске. Один из подписчиков, старый опийщик, совсем недавно поблагодарил меня за ссылку на бот по передозировкам. «Спасибо большое, это реально нужная инфа. Порой часами на коленях возле тела стоишь, искусственное дыхание делаем, и не помогает. А тут уже две жизни спасли».

*Автор: Рита Логинова*

В этом разделе мы описываем организации, которые не вошли в основную часть сборника, но без которых невозможен полный рассказ о социальных инициативах в России 2012–2022 годов. Сюда мы включили инфраструктурные проекты, которые повлияли на развитие некоммерческого сектора в России в целом. Каждая из этих организаций заслуживает отдельной книги – в формате короткой истории рассказать о них было бы невозможно. С другой стороны, в этом же разделе мы рассказываем и о небольших локальных инициативах. Они появились как ответ на частную проблему и не получили дальнейшего развития и масштабирования, но при этом предложили оригинальное решение и стали примером для некоммерческого и активистского сообщества. Мы сгруппировали наш обзор проектов по нескольким направлениям.

## Инфраструктурные проекты

Крупные организации, которые повлияли на развитие некоммерческого сектора в России в целом. Команды этих проектов проводят крупные мероприятия для «третьего сектора», обучают и консультируют сотрудников НКО, помогают им повысить профессионализм и обменяться опытом друг с другом.

В этом блоке представлены как проекты, которые появились еще в 1990-х и заложили значимый фундамент для гражданского общества России (АСИ, КАФ, «Гарант», ЦРНО), так и те организации, что начали работу уже в 2010-х, но предложили важные платформенные решения (Теплица социальных технологий, «Нужна помощь», «Соль»).

### *ТЕПЛИЦА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ*

Независимый просветительский и развивающий [проект](#), миссия которого — усилить российское гражданское общество с помощью информационных технологий. За 10 лет Теплица стала системой поддержки НКО и активистов/ок. Среди инициатив Теплицы — ежегодная конференция «Сетевой апрель», платформы [Теплица.Курсы](#) и [IT-волонтер](#), сообщество веб-студий, агентств, IT-компаний и независимых профессионалов [«Пасека»](#). Кроме того, Теплица поддерживает инструмент для сбора пожертвований [«Лейка»](#) и бесплатный конструктор сайтов НКО [«Кандинский»](#), выпускает онлайн-журнал и предоставляет социальным проектам бесплатный доступ к IT-решениям. Все это позволяет некоммерческим

организациям, активистам быстрее и качественнее работать, становиться устойчивее и эффективнее общаться со своей целевой аудиторией.

*«НУЖНА ПОМОЩЬ»*

«[Фонд фондов](#)», глобальная миссия которого — системное развитие благотворительности и изменение отношения общества к решению социальных проблем. За восемь лет работы «Нужна помощь» создал экосистему различных продуктов и сервисов. Все они направлены на развитие соучастия в обществе и на повышение устойчивости и эффективности российских НКО. Среди важных проектов фонда: медиа «[Такие дела](#)» с историями о жизни людей в России; площадка волонтерского фандрайзинга «[Пользуясь случаем](#)», где любой человек может создать собственный благотворительный сбор в поддержку проверенного фонда; платформа «[Если быть точным](#)» — с исследованиями и статистическими данными о социальных проблемах; акция «[Рубль в день](#)» — в ее рамках фонд призывал жертвовать по 30 рублей в месяц в пользу организаций, собранных на специальном лендинге.

*ЦРНО*

[Центр](#) развития негосударственных организаций. Его миссия — развитие гражданского общества через содействие благотворительности и поддержку социальных инициатив. За последние годы организацией запущено несколько масштабных проектов онлайн. Среди них: «Кухня НКО» — [12 бесплатных онлайн-курсов](#) по ключевым

чевым вопросам работы НКО, Развитие социального предпринимательства — [онлайн-курс](#) по предпринимательству в НКО, [проект «Новая благотворительность»](#) об устойчивых решениях социальных проблем, [онлайн-курс](#) о Целях устойчивого развития ООН и возможностях НКО участвовать в их достижении.

#### КАФ

Благотворительный [фонд](#) развития филантропии КАФ — первый ресурсный центр для НКО в России. Он был открыт в 1993 году как отделение международного Фонда благотворительной помощи (Charities Aid Foundation, CAF), основанного в Великобритании еще в 1974 году. Фонд является членом [WINGS](#), [Европейского Центра Фондов](#), [Social Value International](#), [Euclid Network](#). Миссия фонда — способствовать тому, чтобы общество активнее и с большим эффектом участвовало в благотворительности. Среди проектов фонда: платформа онлайн пожертвований [Благо.ру](#), электронный журнал о благотворительности «[Филантроп](#)». С 2016 года КАФ — лидер движения #ЩедрыйВторник в России. В 2020 году на платформе [Благо.ру](#) прошла акция «[тотального мэтинга](#)» — удвоения всех сделанных в этот день пожертвований, благодаря которому зафиксирован рост объемов пожертвований в 50 раз.

#### МОСКОВСКАЯ ШКОЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Стратегический [проект фонда «Друзья»](#), который развивает профессиональную благотворительность в Рос-

сии. Цель школы — добиться системных изменений в индустрии, вывести филантропию на новый уровень и определить траектории развития НКО в решении масштабных социальных задач. Школа работает по трем направлениям: профильные исследования (например, проект «СоцЧейн», призванный выявить лидеров изменений в социальной сфере, или [исследование](#) о применении криптовалют в благотворительности), программа «Команда профессионалов» — менторская поддержка некоммерческих организаций и социальных проектов, а также образовательные продукты для НКО — курсы для лидеров и менеджеров НКО, GR-интенсивы и открытые однедневные бесплатные семинары.

#### «БЛАГОСФЕРА»

Общественный [центр](#), открытая городская площадка, креативное пространство и некоммерческая организация. «Благосфера» работает, чтобы любой житель города мог больше узнать о жизни НКО, попробовать себя в благотворительности, найти инициативу или сообщество по интересам, запустить собственный проект. На площадке регулярно проходят события различных НКО, а также работают сервисы доступной и нескучной благотворительности: [пункт буккроссинга](#), контейнеры для сбора макулатуры «[Бумаговорот](#)», терминал «[Посади лес](#)», магазин фонда «[Второе дыхание](#)» [Charity Shop](#).



### *ЦЕНТР СОДЕЙСТВИЯ ИННОВАЦИЯМ В ОБЩЕСТВЕ «СОЛЬ»*

Цель [организации](#) — выявлять и поддерживать инструменты и проекты, направленные на развитие инновационного предпринимательства в социальной сфере. Команда центра проводит конкурс лидеров изменений «Соль», организует курсы по измерению социального вклада, составляет карты лидеров инноваций и карты устойчивых проектов. Команда также проводит выездные сессии для социальных предпринимателей России, помогает им найти новые партнерства и обменяться опытом.

### *«НЕ НАПРАСНО»*

[Фонд](#) медицинских решений, главная цель которого — изменить систему здравоохранения России к лучшему. Команда готовит онкологов в рамках программы постдипломного образования талантливых молодых врачей в [Высшей школе онкологии](#), просвещает общество с помощью медиапортала о медицине и онкологии [Profilaktika Media](#), разрабатывает IT-решения для организации лечения, скрининга и профилактики онкологии. Среди важных технологических проектов: тест [«Скрин»](#), который позволяет получить персональные рекомендации по профилактике рака; [Oncowiki](#) — энциклопедия с ответами на большинство вопросов про онкологические заболевания, справочная служба [«Просто спросить»](#), которая помогает найти ответ на вопросы о лечении и профилактике рака.

## *АГЕНТСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ*

Экспертная организация и профессиональное информационное агентство, специализирующееся на освещении гражданских инициатив. Среди целей [АСИ](#): развитие и поддержка некоммерческого сектора, информационная и PR-поддержка НКО, просвещение сотрудников сектора. Кроме публикаций на сайте и консультаций, у команды АСИ есть несколько инновационных проектов. В их числе [«Школа коммуникаций и инноваций»](#) — регулярные вебинары по коммуникациям с приглашением ведущих экспертов, ежегодная программа стажировок в Москве для региональных НКО и медиациентр «АСИ-Благосфера», где обсуждаются вопросы, связанные с эффективными коммуникациями в сфере НКО.

## *ГРАНИ*

[Центр](#) гражданского анализа и независимых исследований, профессиональная некоммерческая организация из Перми. С 2007 года объединяет независимых экспертов, исследователей, активистов для достижения общей миссии — развития гражданской политики. Одно из приоритетных направлений деятельности — модернизация социальной сферы и административная реформа. Команда «Граней» делится опытом и новыми технологиями для эффективной работы НКО и ресурсных центров.

## *«ОТКРЫТЫЕ НКО»*

Проект [Комитета гражданских инициатив](#), разработанный в АНО [«Информационная культура»](#) в 2017 году. Это

ресурс, с помощью которого пользователи могут исследовать некоммерческий сектор: искать информацию о НКО (по ее названию, ИНН или ОГРН); фильтровать организации (по типу, региону, источникам финансирования, статусу); просматривать карточки организаций; исследовать данные с помощью визуализаций раздела [«Аналитика»](#). На платформе пользователи могут найти информацию о некоммерческих организациях и прочитать про них на доступном языке. Важно, что «Открытые НКО» собирают даже данные, недоступные на других ресурсах, например, на сайте можно найти сведения о финансировании и поддержке НКО из государственных источников — официально Минюст об этом не сообщает.

## **Краудфандинговые и краудсорсинговые проекты**

Краудфандинг — это коллективное финансирование проектов, как правило, через интернет. Краудсорсинг — привлечение к решению проблем волонтеров с помощью информационных технологий. В этом разделе собраны команды, которые запустили первые в России краудфандинг- и краудсорсинг-платформы и внесли большой вклад в развитие этих проектов.

### *CHANGE.ORG*

Открытая некоммерческая [платформа](#), цель которой — помогать социальным изменениям совершаться. В мире сервис запустился в 2007 году, с его помощью любой может создать петицию, распространить инфор-

мацию о ней, получить поддержку и добиться желаемых изменений. Платформа бесплатна для пользователей и свободна от рекламы, поддерживается и финансируется Клубом друзей Change.org. По словам создателей, за 15 лет существования проекта участниками сообщества стали более 480 млн человек из 196 стран. В России платформа функционирует с 2011 года, ею активно пользуются более 11 млн россиян и 2,5 млн русскоязычных людей в странах СНГ.

#### *PLANETA.RU*

Крупнейшая российская краудфандинговая [платформа](#), один из первых в Рунете сервисов для коллективного финансирования проектов. «Планета» начала работу в 2012 году, за десять лет на платформе собрано в общей сложности более 1 млрд 700 млн рублей, успешными стали более 7600 проектов. Помимо краудфандинга команда «Планеты» занимается логистикой, продвижением, пиаром, продакшном, пост-продакшном и обучением будущих авторов. Также на платформе действует программа лояльности для активных пользователей, проводятся онлайн-трансляции и работает магазин, где продаются «результаты» краудфандинговых кампаний или уникальные лоты от авторов проектов.

#### *ТООВА*

[Приложение](#) для сбора средств на благотворительные инициативы проверенных НКО. Идея проекта появилась у бизнесмена из Дагестана Рамазана Меджидова в свя-

щенный для мусульман месяц Рамадан. В это время нужно совершать благие дела, многие стремятся помочь нуждающимся, но боятся нарваться на мошенников. Тогда Меджидов решил создать сервис, в котором каждый точно знает, что отправленные деньги дойдут до адресата. Схема работы приложения такова: фонды обращаются к операторам Тооба с просьбой о подключении к платформе и после этого могут разместить на ней свои сборы. Пользователи выбирают понравившийся проект по помощи нуждающимся в поддержке и нажимают кнопку «Помочь», указывая сумму пожертвования. Все средства переводят напрямую в НКО, а не на счет Тооба. Приложение запущено в 2018 году, с тех пор с его помощью собрано более 500 млн рублей для 187 000 благополучателей.

*«ТАК-ТАК-ТАК»*

**Фонд**, занимающийся правовой помощью и просвещением. Команда фонда бесплатно консультирует граждан по правовым вопросам, снабжает их инструментами и алгоритмами по самостоятельному отстаиванию своих прав, а также помогает журналистам и гражданским активистам проводить расследования и общественные кампании. Кроме того, команда регулярно рассылает информацию об актуальном правовом опыте, взаимодействует с другими правозащитными проектами. По словам создателей, «Так-так-так» создан для того, чтобы люди помогали друг другу: «Только вместе мы сможем сделать мир справедливее и понятнее для самих себя, сами».

## *ВИКИМАПИЯ*

[Платформа](#) краудсорсинга данных о географических объектах, созданная российскими разработчиками в 2006 году. Сайт представляет собой географическую онлайн-энциклопедию, интерактивную карту с принципом свободного редактирования вики. В Викимэпии зарегистрировано более 2,4 млн пользователей и добавлено на карту более 30 млн объектов на 101 языке. Наиболее популярен сервис в России (39.9% пользователей), также часто наносят объекты на карту в США (6.42%), Польше (5.5%), Украине (4.13%), Индии (3.64%). Все данные Викимэпии доступны для общего пользования под лицензией Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0. Цель создателей и участников проекта — отметить и описать все геообъекты на Земле.

## **Корпоративное волонтерство**

Организации и сервисы, развивающие и продвигающие корпоративное волонтерство, — участие сотрудников различных компаний в социальных программах и благотворительных проектах на добровольных началах.

## *TODOGOOD*

[Платформа социальных изменений](#), миссия которой — популяризовать культуру pro bono в России и создать сообщество лидеров, способных решать социальные проблемы. Платформа работает по принципу агентства: она соединяет бизнес и некоммерческий сектор, помогая запустить совместные проекты на стыке

их интересов. На платформе сотрудники НКО заполняют заявки, описывая актуальные задачи. В сообществе Todogood уже более 1000 интеллектуальных волонтеров из разных сфер, которые помогают НКО в выполнении этих задач. Команда платформы сопровождает проект на всех стадиях — от отбора участников до внедрения результатов.

#### *PRO CHARITY*

Проект «скорой интеллектуальной помощи для благотворительных организаций» от [фонда «Друзья»](#). Онлайн-инструмент поиска волонтеров для НКО. Платформа привлекает специалистов, готовых помогать фондам своими профессиональными навыками на безвозмездной основе. Волонтеры выполняют различные задачи: от написания маркетинговой стратегии и консалтинга в сфере финансов и фандрайзинга до создания веб-сайта, разработки фирменного стиля и логотипа, переводов документов, юридической консультации и настройки рекламной кампании в социальной сети.

### **Социальные программы Big tech**

Благотворительные проекты и инициативы крупных российских технологических корпораций.

#### *ДОБРО MAIL.RU*

*Согласно журналистским [расследованиям](#), корпорации Яндекс и Mail.ru использовали данные пользователей для слежки за ними и передавали собранную информацию спецслужбам.*

Сервис, запущенный в 2013 году сотрудниками Mail.Ru Group. Его принцип — «сделать так, чтобы пользователям было удобно совершать добрые дела». На платформе «Добра» пользователи могут совершить пожертвования в пользу проверенных НКО. Верифицированным организациям также предоставляется доступ ко всем возможностям и технологиям экосистемы Mail.ru Group. Например, в рамках проекта «Облако для благотворительных фондов» от Mail.ru Cloud Solutions НКО получают бесплатную ИТ-инфраструктуру. Среди проектов сервиса: «Добрый день» — платформа по сбору средств волонтерами-фандрайзерами в свои праздники, и Маяк — сервис для поиска проверенных фондов, которые могут помочь.

#### *«ПОМОЩЬ РЯДОМ»*

Согласно журналистским расследованиям, корпорации Яндекс и Mail.ru использовали данные пользователей для слежки за ними и передавали собранную информацию спецслужбам.

Социальный [проект](#) Яндекса, инфраструктурный фонд по поддержке некоммерческих организаций с помощью технологий. Команда «Помощи рядом» выдает НКО [гранты](#) на размещение социальной рекламы в Яндекс Директе, предлагает [цифровые решения](#) для оптимизации внутренней работы — сервисы Яндекс 360 для бизнеса и Yandex Cloud, проводит программу годовой поддержки благотворительных организаций [«Товары для НКО»](#). Кроме того, в рамках проекта [Практикум](#) Яндекс организует мастерскую программирования, студенты которой



на волонтерских началах помогают фондам в реализации digital-задач, Наконец, каждый месяц НКО, сотрудничающие с проектом, получают помощь от пользователей четырех сервисов Яндекса: Go, Еда, Лавка, Маркет. Во всех них можно подключить [округление](#), и на собранные средства организуются поездки для маломобильных граждан-подопечных разных фондов или закупаются товары и продукты для НКО.

### *PHILIN*

В 2019 году команда проекта [PHILIN](#) (Philanthropy Infrastructure — «Инфраструктура благотворительности») запустила собственный CRM-продукт на базе высокотехнологичного решения bpm online одной из ведущих мировых IT-компаний Terrasoft. CRM поддерживает все основные функции: база доноров, волонтеров и благополучателей, платежи, сделки, планировщик событий, ведение проектов, сегментация и многие другие. Также система интегрирована с ведущими платежными системами, почтовым клиентом и сервисом рассылки.

### **Проекты-вспышки**

Инициативы, которые привлекли внимание общества и стали значимыми проектами, в том числе благодаря использованию технологий и собственным оригинальным разработкам.

### *«КРУЖОК»*

Независимая [инициатива](#), чей опыт уникален для России:

команда «Кружка» приезжает в небольшие города, села, деревни, где проводит бесплатные учебные программы и создает проекты вместе с местными подростками. Дети учат в том числе музыке, журналистике, программированию, дизайну. По словам создателей «Кружка», так возникает опыт коротких встреч и диалог, который меняет всех, кто в него вовлечен. По результатам работы на местах создаются документальные фильмы. За пять лет поездок команда проекта посетила 14 регионов и 24 школы, где провела уроки более чем для 400 подростков.

#### *LACMUS FOUNDATION*

Свободное [сообщество](#) программистов и специалистов по анализу данных, занимающееся поиском пропавших людей с помощью компьютерного зрения и нейронных сетей. Команда проекта обучила нейросеть анализировать фотографии с квадрокоптера — это автоматизировало поиск и позволило быстрее находить пропавшего человека. Специалисты систематизировали технологию с помощью алгоритма, который также ускорил процесс просмотра данных. Код проекта находится в свободном доступе, им может воспользоваться любой человек на смартфоне или ноутбуке. Команда Lacmus [стала победителем](#) хакатона Теплицы и «Новой газеты» «Прожектор 2020».

#### *«АЛГОРИТМ СВЕТА»*

[Программа](#), которая выявляет случаи домашнего насилия в приговорах по статьям, подразумевающим убийство

человека, и определяет вид связи между преступником и жертвой. Проект появился, потому что официальная статистика не отражает настоящих масштабов насилия в отношении женщин в России: в нее не попадают случаи, когда преступление было совершено партнером или бывшим супругом. Создатели программы проанализировали судебные решения за 2018 год и вычислили долю женщин, погибших от рук родственника или партнера, по сравнению с общим количеством убитых женщин. Так, по данным Росстата, за 2018 год всего было убито 8300 женщин. Юристы и правозащитники выяснили, что 61% жертв были убиты партнерами или родственниками, то есть минимум 5000 из всех — в ситуации домашнего насилия. Алгоритм создан программисткой Светланой Жучковой и изучен сотрудницами [Консорциума женских неправительственных объединений](#) и командой юристок и специалистов, работающих с темой домашнего насилия. Это итог проекта «Близким лицом близкому лицу», который [победил](#) на хакатоне «Прожектор 2021» и был поддержан [Теплицей социальных технологий](#) и «[Новой Газетой](#)».

#### *ИГРЫ ОТ «КОМАНДЫ 29»*

«Команда 29» — это правозащитное объединение, специализирующееся на делах, связанных с главой 29 УК (шпионаж, госизмена, разглашение гостайны) и со статьей 29 Конституции (свобода слова и информации). Важным направлением деятельности «Команды 29» был выпуск онлайн-приложений и игр, поднимающих общественные проблемы и просвещающих общество. Среди них: «[Гэб-](#)

ня», где пользователь учится взаимодействовать с представителями силовых структур; текстовый квест «[Куда идут отношения](#)», в котором игрок сталкивается с абьюзером и учится распознавать насилие в его поведении; «[Статья](#)» о репрессиях — героиня игры становится фигурантом «политического» дела. Сайт объединения был заблокирован в июле 2021 года по требованию Генпрокуратуры. Тогда «Команда 29» приняла решение закрыться и удалила все свои наработки. 20 декабря 2021 года бывшие сотрудники «Команды 29» создали правозащитный проект «[Первый отдел](#)». Сегодня игры «Команды 29» можно найти на платформе [Noesis](#).

#### *TEDDY FOOD*

Сервис, с помощью которого можно помочь собакам и кошкам из приютов по всей стране. Пользователи могут наблюдать за животными в режиме реального времени на сайте сервиса, а также кормить питомцев, ухаживать за ними и жертвовать средства в их поддержку. Таким образом, сервис помогает приютам по всей России привлекать ресурсы и находить хозяев своим животным, просвещает общество о гуманном отношении к животным. Среди технологичных проектов Teddy Food: благотворительная игра «[QR-кот и digital-собак@](#)» и [карта](#) с благотворительным кешбэком (деньги переводятся на помощь животным).

#### *«МЕЙКЕРЫ ПРОТИВ COVID»*

Российское [движение](#) владельцев 3D-принтеров, кото-

рые изготавливали на собственном оборудовании средства индивидуальной защиты и другие изделия в помощь врачам в начале развития пандемии COVID-19 в России. Расходные материалы для трехмерной печати оплачивались на средства, собранные при помощи [краудфандинга](#), а развозили изделия нуждающимся врачам волонтеры-водители на своих автомобилях. За первые полгода работы команда передала врачам более 170 000 изделий. Всего 40% государственных больниц и 6% медиков России получили помощь от волонтеров движения.

#### *RED BALLOONS*

Один из первых мультимедийных [проектов](#) о заболевании под названием миодистрофия Дюшенна — оно проявляется в раннем детстве и приводит к неспособности ходить. Сайт запущен родителями мальчика с таким заболеванием Наталией и Анатолием Кислюк. Цель «Red Ballons» — рассказать родственникам пациентов о важности ранней диагностики и ежедневной поддерживающей терапии, которые помогут улучшить качество и продолжительность жизни детей с таким диагнозом. Название проекта отсылает к символу международного дня мышечной дистрофии Дюшенна ([World Duchenne Awareness Day](#)): каждый год 7 сентября в разных странах мира в небо отпускаются красные воздушные шары.

#### *DONORSEARCH*

Цель DonorSearch — мотивировать людей становиться донорами и помогать им на этом пути. Проект развива-

ется с 2010 года: вначале это была волонтерская группа «ВКонтакте», затем — сайт для поиска доноров крови, а с 2013 года — ассоциация «Некоммерческое партнерство развития донорства «Донор-Сёрч». Команда проекта делает так, чтобы каждый день в центры крови России приходили подготовленные доноры и в нужном количестве: рассказывает о правильном донорстве, популяризирует образ донора (ведет группы в социальных сетях, привлекает государство и бизнес, проводит офлайн-мероприятия). На сайте проекта можно найти донора и узнать, как самому сдать кровь.

#### *«ГОСЗАТРАТЫ»*

[Проект](#), призванный рассказать обществу о том, как и куда расходуются государственные средства. Сайт «Госзатрат» был запущен в 2014 году командой «Информационной культуры» в партнерстве с Комитетом гражданских инициатив. Миссия проекта — искоренить злоупотребления в отрасли госзаказа и улучшить жизнь россиян. С помощью системы мониторинга на сайте можно находить нарушения и анализировать данные о госрасходах, в частности, о грантах, государственных и муниципальных контрактах. В отличие от других антикоррупционных проектов, «Инфокультура» сосредоточилась не столько на расследованиях, сколько на приоритете доступа к открытым данным.

#### *LATERAL SUMMER*

В 2018 году студия Lateral Summer совместно с порта-

лом «Такие дела» сняли первый в России интерактивный сериал «[Все сложно](#)». Зрители становятся участниками истории девушки с ВИЧ: она встречается молодого человека и пытается построить с ним отношения, а затем семью. В каждом из эпизодов зрители делают выбор, от которого зависит счастье главных героев, узнает больше о ВИЧ и преодолевает свои предубеждения об этом вирусе. В 2019 году команда Lateral Summer сняла новый интерактивный веб-сериал [#КТО\\_ТЫ](#). Здесь сценарий основан на историях реальных людей: правозащитников, активистов, блогеров, музыкантов. Сюжет также зависит от зрителя, и на каждой развилке есть карточки с объяснением проблем правозащиты в России. В 2021 году в День борьбы с кибербуллингом в сети стартовал новый интерактивный сериал «[Ничего страшного](#)» экосистемы VK и студии Lateral Summer. Веб-сериал основан на реальных историях жертв травли и результатах исследований различных ее видов.

#### «ДЕКЛАРАТОР»

Проект центра «[Трансперенси Интернешнл – Россия](#)». Его цель — создать простой и эффективный инструмент для журналистов и активистов, занимающихся общественным контролем, а также предоставить всем гражданам возможность беспрепятственно получать доступ к общественно значимой информации. На сайте «Декларатора» собрана [база](#) данных о российских публичных должностных лицах: депутатах, чиновниках, судьях, представителях региональной и муниципальной власти, сотрудниках госкорпораций, госкомпаний и бюджетных

учреждений. Авторы проекта берут данные из сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также предвыборных деклараций. Затем собирают исходные файлы разных типов и формируют единый профиль должностного лица, понятный поисковому алгоритму. В итоге пользователь «Декларатора» может ввести простой запрос – фамилию человека или орган власти / государственное учреждение – и получить всю информацию о его доходах.



# Заключение

Идея книги про активистско-технологические проекты появилась задолго до войны. В 2021 году казалось необходимым описать важное явление — выход российского гражданского общества на качественно новый уровень вовлечения и массовой коммуникации. Впервые в истории России некоммерческие организации, которые до 1994 года просто не существовали как юридическая категория, вышли на рекордные масштабы общения со своими аудиториями. Это произошло в условиях отсутствия доступа к массовым медиа, на фоне увеличения контроля со стороны государства и ухода из России крупных зарубежных доноров. В течение всей декады технологии стали мотором, который помогал НКО и гражданским проектам плыть против течения и набирать влияние.

Периодизация книги очевидна любому наблюдателю

российского гражданского общества. Начало — пожары 2010 года, ставшие триггером мобилизации горизонтальных инициатив в центральной России. Конец изучаемого периода еще год назад был неочевиден. «Где проходит водораздел?» — задавались вопросом мы с куратором сборника Наташей Барановой. Казалось, что все признаки завершения цикла налицо. Удушливая атмосфера репрессий, затухание темпов роста набора аудиторий и в целом выгорание в масштабах целого сектора — все указывало на то, что золотое десятилетие российских гражданских технологий подходит к концу. Окончательный ответ по вопросу «водораздела» в периодизации книги был поставлен 24 февраля 2022 года.

Изменили ли эти проекты Россию и россиян? Мы с уверенностью отвечаем «да» — на это указывают как качественные, так и количественные данные. Резко вырос профессиональный уровень правозащитных и экологических инициатив, увеличились охваты активистских проектов, число волонтеров, объем собираемых ресурсов.

Технооптимисты часто используют метафору «пращи Давида». В борьбе с Голиафом у Давида не было ничего, кроме смекалки, смелости и достаточно простого орудия. Скудость ресурсов Давида не помешала получить преимущество в борьбе с заведомо более сильным союзником. Российские активисты, без сомнения, смогли реализовать то, что давала им жизнь вокруг: 1) дешевый и доступный интернет; 2) достаточно подростковую пользовательскую базу, которой еще не было в таком объеме в предыдущую эпоху ЖЖ-шного активизма [условно мож-

но обозначить эту эпоху между 2001 (создание Живого Журнала) и 2010 годом]; 3) доступные технологии пользовательской интеракции (комментирование, картирование, редактирование), облачные технологии (в частности, видеохостинги), мессенджеры и выстроенная вокруг них экосистема (в частности, боты).

У многих проектов, описанных в книге, основная линия инноваций концентрировалась вокруг следующих элементов взаимодействия с их благополучателями. **Во-первых**, организации усовершенствовали доставку информации о себе. К концу описываемого периода российское общество либо уже имело доступ к поисковым системам, либо было на 74%<sup>1</sup> покрыто различного рода цифровыми социальными сетями: подпиской на странички, участием в подъездных или родительских WhatsApp-чатах и т. д. Расширение горизонтальных цифровых сетей позволило существенно увеличить потенциальную аудиторию. Веб-аутрич «Гуманитарного действия» в Петербурге особенно примечателен (следует понимать, что описанные в книге примеры – скорее образцы, чем единственные представители новых прогрессивных практик), НКО выстроила свои каналы общения с благополучателями через подпольную наркобиржу – тот элемент системы, который, в т. ч., и распространял субстанции с высоким уровнем химической зависимости. Онлайн-петиции стали еще одним двигателем, который значительно увели-

---

1 <https://fom.ru/SMI-i-internet/14689>. Есть гипотеза, что среди принимающих решения и просто влиятельных людей уровень доступа к интернету / поиску / социальным сетям приближается к 100%.

чил эффективность мобилизации вокруг общественных проблем.

**Во-вторых**, НКО революционизировали не только то, как они рассказывают информацию о себе, но и как работают с заявками. Оптимизация в автоматической обработке (проект «П.О.Л.И.Н.А» или автотесты на ВИЧ в Новосибирске) дала поистине индустриальный масштаб тому, что раньше делалось вручную в небольших объемах. Благодаря технологиям удалось резко повысить производительность организации там, где прежде пропускная способность напрямую зависела от количества персонала. За счет руководств (если человек читает и делает что-то сам, то этот человек не нагружает своими проблемами организацию), автоматизации процессов и генераторов заявлений стандартизированных мер работы с ними резко выросло число людей, которым могла бы помочь даже небольшая организация из 5–7 человек. В самом начале войны в Украине мы видели, как, например, проект «Ковчег», хорошо понявший логику такой работы, смог помочь огромному количеству активистов, бегущих из России от преследований в другие страны.

**В-третьих**, изменились хранение и обработка информации. Сюжет трансформации баз «Мемориала» отлично это показывает. Цифровые технологии не только увеличили архивный фонд, но и активировали движение волонтеров-архивистов, привели к созданию на своей основе целого ряда эффективных медиапроектов «Мемориала». Технологиям обязана и наиболее массовая сетевая акция «Возвращение имен», которая стала в 2021 году по-на-

стоящему глобальной, — списки имен появились в сети благодаря многослойной работе с архивами, их цифровизации и распространению в виде децентрализованной акции солидарности. С другой стороны, сюжет самописной CRM-системы МКС (многофункциональный кабинет социального работника «Ночлежки») показывает не только то, что эффективное хранение данных может применяться в адвокации, но и то, что свободное программное обеспечение может использоваться другими организациями схожего профиля. Именно это позволяет не только масштабировать социальную работу внутри одной организации, но и распространять эффективные практики в другие регионы и в другие организационные структуры.

Задел, созданный разработчиками, волонтерами, проектными менеджерами, важен сейчас как никогда. Многие из героев книги вынуждены ютиться по эмиграциям. У кого-то организацию закрыли, а кто-то просто не смог продолжать созданное в полном объеме. Но паутина веб-проектов, информационных связей и социальных сетей разной силы сработала как глобальная подушка безопасности. И это только один (но сейчас, пожалуй, самый важный) из эффектов технологий, созданных россиянами за десятилетие, который вселяет в нас надежду.

Каким будет следующее десятилетие? Трудным. Социальный контракт, в рамках которого активисты чинили мир по частям, оказался расторгнут. Починить Россию по чуть-чуть уже не получится — вся российская общественная система нуждается в переосмыслении и перена-

стройке. И для этого, на наш взгляд, необходима широкая продемократическая антивоенная коалиция. Потенциал для формирования подобной коалиции, на наш взгляд, есть, и технологии играют в ней не последнюю роль.

Основной проблемой в процессе формирования широкой демократической коалиции может стать банальный человеческий фактор — проснувшиеся россияне не смогут договориться ни с собой, ни с широкими группами пребывающих в политическом анабиозе, — теми, кто старательно избегал политики и, в терминологии Хиршмана, стратегии «голоса» предпочитал стратегию «лояльности».

Для формирования по-настоящему широкой коалиции, претендующей на федеральное представительство, гражданскому обществу предстоит преодолеть два вызова: 1) вызов **демократии** — то есть как коллективно принимать решения, основанные на принципах равенства, прав человека и верховенства права внутри организаций различного размера: от соседских чатов до крупных международных коалиций диаспоральных организаций; 2) вызов **дипломатии** — то есть как устанавливать партнерские отношения между самими организациями и между организациями и своими аудиториями.

*Алексей Сидоренко, руководитель «Теплицы социальных технологий»*