

**НОВЫЕ
ВЫЗОВЫ**



**НОВЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ**

ФАНДРАЙЗИНГ И КОММУНИКАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Результаты исследования

ББК 60.56

Ф 21 Фандрайзинг и коммуникации российских правозащитных организаций: результаты исследования – СПб. 2016. 104 стр.

Настоящее издание содержит результаты исследования практик российских правозащитных некоммерческих организаций в области привлечения средств. Пособие предназначено для руководителей правозащитных организаций, менеджеров проектов, фандрайзеров и PR-менеджеров с разным опытом работы, а также других специалистов, заинтересованных в повышении доверия к деятельности правозащитных организаций, усилении и расширении ресурсной поддержки правозащитной деятельности.

Тираж 500 экземпляров

Распространяется бесплатно

Правозащитная организация «Гражданский контроль» и Российская ЛГБТ-сеть
при участии Центра развития некоммерческих организаций
при поддержке Датского Министерства иностранных дел



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

КОММУНИКАЦИОННАЯ И ФАНДРАЙЗИНГОВАЯ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Результаты исследования
среди российских правозащитников и активистов,
журналистов, представителей фондов и бизнес-компаний,
а также обычных граждан

ОТЧЕТ ПОДГОТОВИЛА:

Анна Яковлева, канд. социолог. наук, Социологический институт РАН
и инициативный проект «Мастерская прикладной социологии для НКО»
anna.yakovleva@hotmail.com

ОГЛАВЛЕНИЕ

4	Благодарности
5	Термины и аббревиатуры

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАМЕЧАНИЯ

9	Гипотезы исследования
10	Общая схема исследования
11	Фокус 1: Правозащитники
12	Фокус 2: Журналисты
13	Фокус 3: Доноры
14	Фокус 4: Обычные люди
14	Анализ и структура представления данных

I. ВЗГЛЯД ПРАВОЗАЩИТНИКА

15	1.1. Фандрайзинговые практики
15	Работа с фондами
18	Государственные гранты и субсидии
19	Привлечение частных пожертвований
20	Привлечение пожертвований бизнес-компаний
20	Коммерческая деятельность
21	Членские взносы – напрямую или опосредованно
22	1.2. Коммуникационные практики
22	Взаимодействие со СМИ
24	Онлайн-коммуникации
33	Прочие практики

34	Организация коммуникационной деятельности
36	1.3. Вызовы, связанные с фандрайзингом и коммуникациями
36	Социально-политический контекст
38	Общественно-культурный контекст
39	Специфика правозащитной деятельности
40	Этика правозащитной деятельности
42	Внешние ресурсы
45	Внутренние ресурсы
46	Правовой контекст
48	1.4. Возможности для развития фандрайзинга и коммуникаций

II. ВЗГЛЯД ЖУРНАЛИСТА

50	2.1. Взаимодействие с правозащитными организациями
50	«Язык правозащиты»
51	СМИ о случаях нарушения прав
52	Диалог СМИ с правозащитными организациями
53	2.2. Конкурентоспособность правозащитной тематики в медийном пространстве
55	2.3. Правила игры: СМИ vs Правозащитные организации
55	Работа с информацией
56	Редакционная политика

III. ВЗГЛЯД ДОНОРА

- 60 ----- 3.1. Кто поддерживает
правозащитные организации
- 63 ----- 3.2. Почему и как поддерживают
правозащитные организации
- 63 ----- Частные фонды
- 64 ----- Правительственные структуры
- 66 ----- Бизнес-организации
- 68 ----- 3.3. Правила игры:
Доноры vs Правозащитные организации
- 68 ----- Общие подходы к формированию
тематики и принципов взаимодействия
- 70 ----- Правила на этапе подготовки проектов
- 72 ----- Правила на этапе реализации
и завершения совместных проектов

IV. ВЗГЛЯД ОБЫЧНОГО ЧЕЛОВЕКА

- 73 ----- 4.1. Кто такие правозащитные организации
и чем они занимаются
- 73 ----- Правозащитная, благотворительная,
некоммерческая...
- 76 ----- «Иностранные агенты»
- 79 ----- 4.2. «Я так вижу!»: что понятно
и что непонятно в видеороликах
правозащитных организаций

- 79 ----- Сюжет о работе Комитета
«Гражданское содействие»
- 81 ----- Ролик «Общественного вердикта»
«Мы против пыток в полиции»
- 82 ----- Ролик «Солдатских матерей
Санкт-Петербурга» о проблемах в армии
- 82 ----- Ролик Комитета против пыток
«Правоохранитель, помни о присяге»
- 83 ----- Краудфандинговый ролик «Трансперенси
Интернешнл – Россия» «Издадим вместе
Антикоррупционную азбуку»
- 84 ----- 4.3. Почему я бы обратился
в правозащитную организацию
и почему поддержал бы ее деятельность
- 85 ----- А что говорят волонтеры-активисты?
- 88 ----- 4.4. Правила игры:
Обычные люди vs Правозащитные
организации

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- 90 ----- Основные выводы исследования
- 96 ----- Проверка гипотез исследования
- 99 ----- Вопросы без ответов
- 102 ----- Правозащитные организации –
участницы исследования

БЛАГОДАРНОСТИ

Команда проекта благодарит представителей **российских правозащитных организаций**, которые в сложное для них время нашли возможность и силы обсудить новые возможности фандрайзинга и коммуникаций. Одна из трех правозащитных организаций, которые приняли участие в исследовании, на данный момент носит ярлык т.н. «иностранный агент», а четыре были вынуждены самоликвидироваться. Мы надеемся, что полученные результаты исследования позволят консолидировать правозащитное сообщество, аккумулировать силы и найти новые пути развития.

Мы благодарим **Форум доноров** за предоставленную информацию о лидерах корпоративной благотворительности, а также **представителей правительственных и частных фондов** за отклик принять участие в исследовании.

Мы благодарим представителей **журналистского сообщества Санкт-Петербурга** за непростой, но очень откровенный разговор о том, как нужно и как не нужно писать на правозащитную тематику.

Мы благодарим **активистов-правозащитников** и **просто обычных граждан**, которые нашли время и возможность высказать свое мнение.

ТЕРМИНЫ И АББРЕВИАТУРЫ

ПРАВА ЧЕЛОВЕКА	принадлежат человеку от рождения, являются неотъемлемыми. Некоторые права могут быть ограничены, но только законом (например, право на свободу и личную неприкосновенность), и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты конституционного строя, нравственности, здоровья, законных прав и интересов других людей в демократическом обществе.
ПРАВА ПЕРВОГО ПОКОЛЕНИЯ	личные и политические права (напр., право на жизнь, право на свободу и безопасность, право на неприкосновенность личности, свободу слова, свободу вероисповедания и другие).
ПРАВА ВТОРОГО ПОКОЛЕНИЯ	социально-экономические и культурные права (право на труд, право на отдых, право на социальное обеспечение, право на жилище, право на достойный уровень жизни, право на охрану здоровья и др.).
ПРАВА ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ	коллективные права (право на мир, право на разоружение, право на здоровую окружающую среду, право на развитие и др.).
ПРАВАЗАЩИТА	защита и продвижение прав человека.
ПРАВАЗАЩИТНИКИ	люди, занимающиеся общественной деятельностью, заключающейся в защите прав человека мирными средствами, как правило, от произвола государственных структур или должностных лиц.
НКО (аббрев.)	некоммерческая организация, созданная в целях достижения общественных благ и не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.
СО НКО (аббрев.)	социально ориентированная некоммерческая организация; вид некоммерческих организаций, деятельность которых направлена на решение социальных проблем, развитие гражданского общества (социальная защита, защита прав и свобод человека, здравоохранение, образование, культура, экология, молодежная политика) (подробнее – Федеральный закон № 40-ФЗ от 5 апреля 2010 года).

ПРАВозащитная НКО

некоммерческая организация, которая систематически занимается продвижением прав человека, борется за гражданские, политические и социально-экономические права, работает с отвергаемыми (социально исключенными) и уязвимыми группами, такими как мигранты, ЛГБТ-люди и т.д.;

в своей деятельности использует такие механизмы, как независимые доклады, создание судебных прецедентов, оказание правовой помощи жертвам нарушений прав человека, взаимодействие с Европейским Судом по правам человека и др.

ФАНДРАЙЗИНГ

от англ. fund (средства, финансирование) и англ. raise (нахождение, сбор); процесс привлечения внешних, сторонних для организации ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом.

ЧАСТНЫЕ ДОНОРЫ

люди, которые жертвуют личные или семейные средства или ресурсы на некоммерческие цели.

ЧАСТНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

любые пожертвования, начиная от сбора средств на акциях и заканчивая сбором средств через интернет, в т.ч. краудфандинг; по видам они могут быть денежными, натуральными и т.д.

КОРПОРАТИВНЫЕ ДОНОРЫ

компании, которые напрямую или через созданные ими фонды жертвуют средства или ресурсы на некоммерческие цели (прежде всего – на проекты по защите прав различных социальных групп).

КСО (аббрев.)

корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы; это обязательство предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

ЭНДАУМЕНТ (англ.)

целевой капитал НКО – сформированная за счет пожертвований часть имущества НКО, переданная в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности НКО.

КОММУНИКАЦИИ

сообщение информации, общение, контакт; в данном случае – общение НКО с ответственностью (в т. ч. с отдельными группами), а также посредством СМИ, с целью информирования о деятельности, формирования отношения к отдельным проблемам, целевым группам и т.д.

СМИ, СМК (аббрев.)

средства массовой информации/коммуникации; система органов публичной передачи информации с помощью технических средств – печатных, телевизионных, радио, онлайн; средства повседневной практики сбора, обработки и распространения сообщений массовым аудиториям.

PR (англ.)

от англ. *public relations* (связи с общественностью); целенаправленная деятельность организации по формированию позитивного общественного мнения о ней, ориентированная на СМИ, клиентов и партнеров организации, широкую аудиторию. Такая деятельность может включать в себя подготовку пресс-релизов, теле- и радиоматериалы, проведение пресс-конференций и брифингов, изготовление пресс-пакетов, подготовку имиджевых презентаций и видеороликов, рекламной и сувенирной продукции, публикацию годовых отчетов.

ДОВЕРИЕ К НКО

основанная на объективном знании уверенность в добросовестности и правильности действий организации. Доверие проявляется в готовности помочь организации, оказав денежную и/или волонтерскую помощь, в публичном положительном отзыве как о конкретной деятельности/акции организации, так и об идеологии прав человека, в готовности поручить правозащитной НКО те или иные действия в защиту собственных прав/интересов.

ЛГБТ (аббрев.)

аббревиатура, возникшая в английском языке для обозначения лесбиянок (*Lesbian*), геев (*Gay*), бисексуалов (*Bisexual*) и трансгендеров (*Transgender*).

КСЕНОФОБИЯ

страх или ненависть к кому-либо или чему-либо чужому, незнакомому, непривычному; восприятие чужого как непонятного, непостижимого и поэтому опасного и враждебного; возведенная в ранг мировоззрения, она может стать причиной вражды по принципу национального, религиозного или социального деления людей.

ЯЗЫК ВРАЖДЫ

по-другому – риторика ненависти, обобщенное обозначение языковых средств выражения резко отрицательного отношения к «оппонентам» – носителям иной системы религиозных, национальных, культурных или же более специфических, субкультурных ценностей; выступает как форма проявления расизма, ксенофобии, межнациональной вражды и нетерпимости, гомофобии, сексизма.

Идея проекта «Новые вызовы – новые возможности» возникла в 2013 году и принадлежит Елене Шаховой («Гражданский контроль») и Игорю Кочеткову (ЛГБТ-сеть). Основная идея проекта – это поиск путей улучшения положения неправительственных правозащитных организаций в России через разработку новых стратегий фандрайзинга и коммуникаций. По итогам обсуждения была подготовлена концепция Проекта, который получил поддержку в начале 2014 года.

Так случилось, что начало активной исследовательской фазы проекта пришлось на конец весны – начало лета 2014 года. Как раз прошла вторая, наиболее репрессивная волна проверок правозащитных организаций, реестр «иностранных агентов» стал динамично пополняться, появились первые самоликвидировавшиеся организации. В целом для всех правозащитников это было время поиска того, как сохранить организацию и как продолжать делать то, что важно. Конечно же, в силу такого сложного момента сбор информации был затруднен. С одной стороны, оказалось, что правозащитных организаций в России очень мало (об этом мы подробнее говорим в последующих главах отчета). С другой стороны, очень сложно было рассуждать о стратегии и развитии, когда речь шла о физическом выживании.

Мы также столкнулись с тем, что корпоративной поддержки правозащитной тематики фактически нет: например, активные члены Форума доноров в оценке КСО фактически приравнивают «права сотрудников» к «правам человека», что, конечно же, неверно. А еще мы очень боялись сложностей с привлечением к исследованию обычных людей: ведь «широко известно», что они «негативно относятся к правоза-

щитникам». Но это оказалось самой, пожалуй, легкой задачей: люди охотно откликнулись на просьбу об участии в исследовании и заинтересованно обсуждали предложенные вопросы.

Мы собрали и проанализировали достаточно большой пласт информации из разных источников (см. Таблицу далее). Результаты исследования представлены в четырех главах данного аналитического отчета в соответствии с различными фокусами (целевыми группами): правозащитники, журналисты, доноры, обычные граждане.

Каждая глава (за исключением первой, отражающей Взгляд правозащитников) заканчивается разделом Правила игры. Это результаты сопоставительного анализа: как доноры, представители СМИ и граждане «предлагают» правозащитникам действовать в общем поле и что на это «отвечают» сами правозащитники.

Аналитический отчет завершается главой Заключение размышления. Первый блок главы – это общие выводы по результатам исследования коммуникационных и фандрайзинговых практик российских правозащитных организаций. Второй – это оценка подтверждения или опровержения гипотез, выдвинутых на стадии планирования исследования. Наконец, третий блок – это некоторые дискуссионные тезисы, которые, по нашему мнению, являются важными для обсуждения в связи с пониманием «старых» и разработкой «новых» коммуникационной и фандрайзинговой стратегий в российской правозащите. Команда проекта читает, что проведенное исследование – это приглашение всех заинтересованных сторон к обстоятельной дискуссии. И точку в нем ставить еще рано.

ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На этапе подготовки проекта, на основании предшествующего организационного и исследовательского опыта, был выдвинут ряд гипотез, касающихся фандрайзинга и коммуникаций в российских правозащитных организациях:

- **Гипотеза 1:** Барьеры, существующие «в голове» правозащитных НКО по отношению к корпоративному и частному фандрайзингу, гораздо больше, чем фактически существующие.
- **Гипотеза 2:** Множество корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные НКО, являются пустыми (т.е. фактически не существуют) в отличие от множества корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные проекты НКО.
- **Гипотеза 3:** У доноров существуют свои ограничения и барьеры в поддержке правозащитных НКО, но есть кластер частных и корпоративных доноров, которые сознательно готовы оказывать такую поддержку.
- **Гипотеза 4:** Существуют успешные российские и европейские практики привлечения частных и корпоративных средств на правозащитную деятельность.
- **Гипотеза 5:** В современной России есть успешные примеры и практики привлечения частных и корпоративных пожертвований на правозащитную тематику со стороны социальных НКО, инициативных групп, частных лиц. Часть этих практик могут быть заимствованы правозащитными НКО, и часть доноров, поддерживающих такую деятельность, потенциально могут поддерживать также правозащитные НКО.
- **Гипотеза 6:** Частные и корпоративные доноры ориентируются не только на тематику («правозащита» или «не правозащита»), но и на качество фандрайзинга, особенности самопрезентации и коммуникаций НКО с донорами.
- **Гипотеза 7:** Условия внешней среды не являются однозначными барьерами для фандрайзинга правозащитных НКО (и это можно показать на примерах успешных практик).
- **Гипотеза 8:** Главное поле для разработки стратегии фандрайзинга правозащитных НКО находится на стыке барьеров, существующих «в голове» у представителей правозащитных НКО, их организационных особенностей и внешних условий.
- **Гипотеза 9:** Сознательное перераспределение части финансовых, человеческих, организационных ресурсов правозащитной организации в пользу деятельности по связям с общественностью позволяет значительно повысить осведомленность и доверие к ней со стороны целевых аудиторий.
- **Гипотеза 10:** Язык, которым написаны тексты сайтов и изданий многих правозащитных НПО, непонятен обществу и неинтересен СМИ. Путем создания точных и понятных целевым аудиториям посланий и использования разных каналов распространения информации правозащитные организации могут сделать свою деятельность интересной для общества и «обойти» политические барьеры при установлении контактов с целевыми аудиториями.
- **Гипотеза 11:** Аморфность понятия «права человека», присутствующая у большей части населе-

ния и у журналистов (как его части), являющаяся проявлением низкой правовой культуры, представляет серьезное препятствие в получении общественной поддержки деятельности правозащитных организаций.

Проверка этих гипотез была отдельной задачей исследования.

ОБЩАЯ СХЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование коммуникативных и фандрайзинговых практик (и перспектив) российских правозащитных организаций проводилось по достаточно сложной схеме, которая суммирована в Таблице 1.

Исследование представляет собой, по сути, комплекс из четырех мини-исследований, позволяющих взглянуть на коммуникативные и фандрайзинговые практики российских правозащитных организаций с различных фокусов:

- Фокус 1: Представители правозащитных организаций,
- Фокус 2: Представители СМИ – корреспонденты и редакторы,
- Фокус 3: Представители донорского сообщества – фондов и бизнес-организаций,
- Фокус 4: Представители широких групп населения – обычные граждане.

Таблица 1. Целевые группы и источники данных исследования

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА		ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ	ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ОХВАТ
Правозащитные организации	Лидеры и ключевые сотрудники правозащитных организаций	Интервью – очно, скайп (29)	Москва, Санкт-Петербург, Архангельск, Воронеж, Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород, Нижний Тагил, Новосибирск, Пермь, Рязань, Сыктывкар
		Дискуссия о вызовах и возможностях правозащитных организаций на современном этапе (1)	Москва, Санкт-Петербург, Воронеж, Новосибирск, Пермь, Рязань
		Дискуссия о взаимодействии правозащитных организаций со СМИ (1)	Санкт-Петербург
	Молодые сотрудники правозащитных организаций*	Фокус-группа (1)	Санкт-Петербург (с опытом в других регионах)
	Волонтеры правозащитных организаций	Фокус-группа (1)	Санкт-Петербург (с опытом в других регионах)
	Анализ кейсов	Интервью (очно, скайп), фокус-группы, открытые источники, вторичные источники	Россия, страны Европы (Швеция, Литва, Польша)

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА		ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ	ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ ОХВАТ
СМИ	Журналисты – сотрудники печатных и электронных изданий, радио	Дискуссия о взаимодействии правозащитных организаций со СМИ (1)	Санкт-Петербург
Доноры	Представители фондов – частных и государственных, российских и зарубежных	Интервью – очно, скайп (6)	Россия, Европейский Союз, США, Швеция
	Представители бизнес-организаций – как российских, так и представительств иностранных компаний	Интервью – очно, скайп, письменно (3)	Москва, Санкт-Петербург
Обычные граждане (представители широких групп населения)		Фокус-группа (3)	Санкт-Петербург

* Официально работают в правозащитной организации год или менее.

ФОКУС 1: ПРАВАЗАЩИТНИКИ

Основной блок данных исследования касается непосредственно российских правозащитных организаций. В период с мая 2014 по январь 2015 гг. было проведено 29 **полуструктурированных интервью** с представителями российских правозащитных организаций из Москвы, Санкт-Петербурга, Архангельска, Воронежа, Екатеринбурга, Казани, Нижнего Новгорода, Нижнего Тагила, Новосибирска, Перми, Рязани, Сыктывкара. Интервью проводили либо очно («лицом к лицу»), либо по скайпу.

Выборка правозащитных организаций формировалась в несколько этапов:

- на первом этапе по открытым источникам (списки участников ключевых правозащитных мероприятий, списки получателей грантов по правозащите, открытый поиск в сети Интернет) был сформирован длинный лист из 80 российских правозащитных организаций;
- на втором этапе путем экспертного отбора (при участии представителей рабочей группы проекта) из этого длинного листа были исключены т.н. псевдоправозащитные организации, связанные с органами государственной власти; полученный

короткий лист включал 60 российских правозащитных организаций;

- по короткому листу была сделана рассылка с приглашением принять участие в исследовании руководителя или ключевого сотрудника организации, владеющего информацией о коммуникационной и фандрайзинговой политике; все откликнувшиеся были проинтервьюированы.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Разделение российских правозащитных организаций на два типа – т.н. «классические» и условно «нового типа» – фиксируется эмпирически и представляет собой важный маркер развития российского правозащитного движения в целом.

«Классические» правозащитные организации, источником которых было диссидентское движение 1960-1980-х годов, сформировались и были юридически оформлены на рубеже 1980-1990-х годов. Их отличительная особенность – это яркие лидеры (один или несколько). А рамкой их деятельности являются права человека первого поколения (фундаментальные).

Правозащитные организации «нового типа» появились в 2000-е годы. Концептуально они ориентируются на права человека второго и третьего поколения. А часть из них в плане менеджмента с самого начала ориентировались на организационно-управленческую модель.

Указанные особенности в ряде случаев влияют на коммуникативные и фандрайзинговые практики правозащитных организаций (что отражено в результатах исследования).

Среди опрошенных правозащитников оказались представители как т.н. «классических» правозащитных организаций, являющихся продолжением диссидентского движения (такие как, например, Московская Хельсинкская группа или организации – участники движения «Мемориал»), так и правозащитных организаций условно «нового типа», появившихся в 2000-2010 годах.

Некоторые опрошенные правозащитники имели значительный опыт участия в деятельности различных правозащитных организаций, а также в общественных движениях и инициативных проектах правозащитной направленности.

Основные вопросы интервью касались базового фокуса всего исследования, а именно: какие коммуникативные и фандрайзинговые практики используют правозащитные организации, с какими вызовами по данным направлениям они сталкиваются на современном этапе и какие перспективы развития видят. Дополнительно фиксировались кейсы, отражающие удачный и/или провальный опыт в коммуникативно-фандрайзинговом поле.

Кроме этого, для анализа были использованы **стенограммы мероприятий**, в которых принимали участие лидеры и ключевые сотрудники российских правозащитных организаций:

- дискуссия о вызовах и возможностях правозащитных организаций на современном этапе (30 мая 2014 года, «Гражданский контроль»), в которой приняли участие представители из Москвы, Санкт-Петербурга, Воронежа, Новосибирска, Перми, Рязани;

- дискуссия о взаимодействии правозащитных организаций со СМИ (8 ноября 2014 года, Институт региональной прессы), в которой приняли участие представители из Санкт-Петербурга.

Можно предположить, что видение некоторых групп внутри правозащитного движения на фандрайзинг, и особенно на коммуникацию, существенно отличается от видения лидеров и ключевых сотрудников правозащитных организаций. Поэтому весной 2015 года исследование было дополнено двумя **фокус-группами**:

- фокус-группа с молодыми (работающими год или менее) сотрудниками правозащитных организаций;
- фокус-группа с волонтерами – активистами правозащитных организаций.

И хотя формально на момент исследования и молодые сотрудники, и волонтеры представляли Санкт-Петербург, большинство из них имели опыт правозащитного активизма как в регионах России (Воронеж, Мурманск, Краснодар), так и в зарубежных странах (Беларусь, страны Азии).

На фокус-группах с молодыми сотрудниками и волонтерами изучались не только их взгляды на фандрайзинговые и PR практики, но и мотивация, «точки входа» в правозащитное движение.

Дополнительно были проведены четыре интервью с представителями правозащитных организаций из Швеции, Литвы и Польши для выявления интересных подходов и практик фандрайзинга и коммуникаций.

ФОКУС 2: ЖУРНАЛИСТЫ

Источником информации по данному разделу является стенограмма **дискуссии о взаимодействии правозащитных организаций со СМИ** (8 ноября 2014 года, Институт региональной прессы, Санкт-Петербург).

В дискуссии продолжительностью 4 часа приняли участие корреспонденты, обозреватели и редакторы (всего 8 человек) таких СМИ, как:

- «Эхо Москвы» в Петербурге,
- «Новая газета»,

- «Радио Свобода» в Санкт-Петербурге,
- Радио России ВГТРК,
- Deutsche Welle,
- Лениздат.ру,
- «Русская Европа».

Для ведения дискуссии был приглашен специалист из медиа-среды, и почти все участники были давно знакомы друг с другом. Это позволило создать атмосферу доверия и обсудить сложности и возможности взаимодействия СМИ и правозащитных организаций достаточно глубоко и откровенно.

ФОКУС 3: ДОНОРЫ

Привлечение к исследованию доноров – корпоративных и частных, российских и зарубежных – проводилось по нескольким направлениям:

- с использованием контактов руководства правозащитной организации «Гражданский контроль» и Центра развития некоммерческих организаций были проведены скайп-интервью с представителями российского (1) и зарубежных (3) частных фондов, а также правительственных грантодающих структур (2) из Европы;
- через Форум доноров были определены корпоративные доноры, которые в своих отчетах по КСО за 2013 год отметили пункт «защита прав»; всего таких корпоративных донора было три, и им были направлены приглашения принять участие в интервью; в результате откликнулись два – один на интервью по скайпу, другой – на письменное интервью;
- через правозащитные организации, участвовавшие в исследовании (по результатам интервью с руководителем), были установлены контакты и проведено интервью с партнерской бизнес-организацией (1).

Основной фокус интервью касался особенностей работы доноров по правозащитной тематике: разработки стратегии поддержки правозащитных НКО, процедур подачи и рассмотрения заявок, принципов принятия решений по совместным проектам.

Несмотря на небольшое количество донорских организаций, которые приняли участие в данном исследовании, они оказались достаточно разнообразными как по типу, так и по опыту работы по правозащитной тематике. Среди них, в том числе, были:

- крупная бизнес-организация, у которой активная деятельность в плане КСО, но которая никогда не работала по правозащитной тематике;
- крупная бизнес-организация (российское представительство крупной зарубежной компании); единая программа КСО которой включает один из аспектов защиты прав человека;
- частный российский фонд, который не работает по правозащитной тематике;
- крупная межправительственная структура, поддерживающая правозащитную деятельность и частично скорректировавшая свои программы в ответ на ситуацию, в которой вынуждены работать российские правозащитные организации последние несколько лет;
- правительственная структура, которая уже многие годы поддерживает партнерские проекты с участием российских правозащитных организаций;
- крупный частный зарубежный фонд, который многие годы поддерживал и продолжает поддерживать российские правозащитные организации;
- небольшой частный зарубежный фонд, который закрыл свои программы прямой поддержки российских правозащитных организаций;

- средняя российская бизнес-компания, которая долгосрочно сотрудничает с правозащитной организацией.

Таким образом, разброс позиций характеризует совершенно различные стратегии в сфере поддержки правозащитных организаций (и правозащитной тематики в целом) в России.

ФОКУС 4: ОБЫЧНЫЕ ЛЮДИ

Источниками информации по данному направлению являются материалы трех фокус-групп на следующие темы:

- общее восприятие правозащитников и правозащитных организаций;
- восприятие и понимание видеороликов, созданных правозащитными организациями;
- восприятие категории «организация, выполняющая функции иностранного агента».

Основным критерием отбора участников фокус-групп – т.н. «обычных людей» – было отсутствие опыта взаимодействия с какими-либо общественными структурами, как социально-ориентированными, так и правозащитными. Участники приглашались по каналам, не связанным с организаторами проекта, и заранее не знали темы для обсуждения на фокус-группе.

Исключение составила фокус-группа по роликам правозащитных организаций: на нее, помимо обычных людей, приглашались блогеры.

В результате в фокус-группах приняли участие 35 человек, из которых 21 женщина и 14 мужчин. По возрастному составу приблизительно в равных пропорциях были представлены люди 20-30, 30-40 и 40-50 лет, в несколько меньшем – люди 50 лет и старше. По социально-профессиональному статусу среди участников наибольшую долю составили менеджеры различного уровня (в т.ч. менеджеры по продажам из различных сфер – коммуникационного, мебельного, автомобильного, топливного, страхового бизнесов). Также среди участников были представители рабочих и творческих специальностей, сферы услуг, образования (высшего и дошкольного), внутренней безопасности, медицины, а также домохозяйки, пенсионеры и безработные.

Только два человека приняли участие более чем в одной фокус-группе.

АНАЛИЗ И СТРУКТУРА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДАННЫХ

В ходе сбора данных среди лидеров, ключевых и молодых сотрудников, волонтеров российских правозащитных организаций, журналистов и блогеров, представителей фондов и бизнес-компаний, а также обычных граждан был получен обширный массив

текстовых данных. Обработка данных проводилась в программе MAXQDA путем открытого кодирования с дальнейшим анализом как для отдельных целевых групп и подгрупп, так и в сравнении.

I. ВЗГЛЯД ПРАВОЗАЩИТНИКА

Перед тем как приступить непосредственно к рассмотрению вопросов коммуникативных и фандрайзинговых практик, важно охарактеризовать тематические направления, по которым работают представленные в исследовании российские правозащитные организации (ранжирование в порядке частоты упоминания):

- 1 правовое просвещение**, в рамках которого проводятся правовые школы, информационные и пиар-мероприятия, подготавливаются доклады и проводятся экспертизы, поддерживаются электронные и печатные информационные ресурсы;
- 2 защита прав различных категорий граждан** – консультирование по правовым вопросам, представление интересов в судах различных уровней;
- 3 гражданский контроль**, существующий в различных формах общественного контроля за деятельностью органов госу-

дарственной власти и подведомственных им общественных учреждений, в проведении мониторинга нарушений прав, независимых расследованиях и экспертизах;

- 4 развитие системы права** посредством стратегического судопроизводства и различного рода экспертиз и мероприятий, касающихся правоприменения, в т. ч. судебной реформы;
- 5 сетевая работа** с другими правозащитными организациями.

При этом первые два направления – правовое просвещение и защита прав – по праву можно назвать основными.

Как будет показано далее, тематические направления и формы работы правозащитных организаций серьезно влияют на коммуникации и фандрайзинг – как практически, так и гипотетически.

1.1. ФАНДРАЙЗИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ

В данном разделе представлено описание конкретных фандрайзинговых практик, которые используют российские правозащитные организации. Несмотря на то, что на практике работа с фондами (grant making) является наиболее распространенной, типичной по сравнению с другими практиками фандрайзинга, в ходе исследования удалось найти примеры интересной, нестандартной работы с другими источниками средств.

РАБОТА С ФОНДАМИ

Обзор источников

Основу фандрайзинга российских правозащитных организаций – как исторически, так и на современном этапе – составляет работа с фондами.

По оценкам самих правозащитников, доля поддержки от фондов в структуре финансирования их организаций достигает 90-100%. При этом речь идет преимущественно о зарубежных фондах и грантодающих

структурах, и если большинство из них оформляют финансовую поддержку в форме грантов, то некоторые – в форме благотворительных пожертвований.

Существуют также практики субконтрактинга, когда получателем средств является какая-то крупная организация (например, сетевая региональная или международная), которая и заключает с правозащитной организацией или отдельными ее сотрудниками контракты на выполнение определенных видов работ.

При этом т.н. «классические» правозащитные организации имеют относительно ограниченный круг грантодающих структур и частных фондов, которые поддерживают (или поддерживали до недавнего времени) их деятельность. Это Институт «Открытое общество» (Фонд Сороса), Фонд Макартуров, Агентство США по международному развитию (USAID), Фонд в поддержку демократии (NED), Civil Rights Defenders (бывший Шведский Хельсинкский комитет), Европейская Комиссия. А для организаций «нового типа» за счет включения социальной тематики круг потенциальных доноров существенно расширяется – как зарубежных (Global Fund for Women, OAK Foundation и др.), так и российских (например, Фонд Смирнова, Фонд социального развития и информации).

Позиция по зарубежному финансированию

Позиция (и, соответственно, стратегия) правозащитных организаций в отношении зарубежного финансирования в связи со вступлением в силу закона о т.н. «иностранных агентах»^{*} не была единой.

Судя по результатам исследования, на три организации, которые продолжили получать поддержку из зарубежных источников, приходилась одна, которая отказалась от них (частично или полностью). При этом если первые мотивировали свою позицию тем, что «не занимаются политической деятельностью» (что в т. ч. являлось позицией правозащитных организаций в судебных разбирательствах по поводу включения в реестр НКО, выполняющих функции «иностранного агента»), то вторые предпочитали «не рисковать». (Нужно заметить, что на практике ни та ни другая позиции не обеспечили защиты от применения в отношении правозащитных организаций закона о т.н. «иностранных агентах»).

В целом же среди правозащитников превалирует мнение, что «несмотря на все претензии к зарубеж-

ному финансированию это наименее обременительный способ формирования бюджета организации».

Организация фандрайзинга

Без сомнения, ключевым для grant making является фандрайзер – тот специалист, который занимается подготовкой заявок и выстраиванием отношений с грантодающими организациями.

Согласно результатам исследования, в российских правозащитных организациях существует целый спектр практик (ранжирование в порядке убывания частоты упоминаний):

- фандрайзингом занимается руководитель организации – типичная и наиболее распространенная практика;
- фандрайзингом занимаются руководители программ и/или направлений;
- существуют коллегиальные практики фандрайзинга;
- фандрайзингом занимается специалист по фандрайзингу или отдел фандрайзинга;
- фандрайзингом занимается отдельная, специально созданная организация;
- фандрайзингом занимается внешний специалист-фандрайзер-волонтер.

Пожалуй, самая распространенная ситуация – это когда фандрайзингом, в т.ч. и подготовкой заявок, занимается **руководитель организации** (или тандем – руководитель плюс его заместитель). Это обосновывается наличием у таких специалистов опыта и необходимых навыков, видением стратегий и перспектив развития организации. Как правило, функция фан-

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В ходе исследования удалось обнаружить такие схемы фандрайзинга, которые кардинально отличаются от «общепринятых» в правозащитных организациях. Например, с ориентацией преимущественно на членские взносы (см. в следующих подразделах данной главы).

Некоторые руководители правозащитных организаций считают, что «другому человеку сложно объяснить, как искать грантодателей и готовить заявки; быстрее и проще сделать самому». Очевидно, это один из маркеров проблемы с общим менеджментом, который при определенных условиях может стать серьезным фактором неустойчивости организации.

^{*}Федеральный закон от 20 июля 2012 № 121-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента»; вступил в силу в конце ноября 2012 года.

драйзинга отдельно не прописывается в должностных обязанностях, а, скорее, вменяется «в силу занятой позиции». И в целом это традиционная и обобщенная схема для небольших организаций.

Такой организационный опыт, когда фандрайзинг замыкается на руководителя, есть у правозащитных организаций из Санкт-Петербурга, Воронежа, Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Перми.

Для более крупных организаций, с четким разделением деятельности на несколько программных направлений, функция фандрайзинга распределяется между **руководителями этих направлений**. Дело в том, что фактически организация может вести два-три программных направления, которые тематически самостоятельны; внутри них выстраиваются свои подходы и профессиональные связи, формируется свой пул специалистов. По сути, получается зонтичная структура деятельности организации, что характерно для некоторых региональных «Мемориалов», Московской Хельсинкской группы и других организаций. И тогда привязка фандрайзинга к руководителям таких направлений представляется логичной и эффективно работает. Такие примеры есть у правозащитных организаций из Москвы, Санкт-Петербурга, Воронежа, Рязани.

Несколько иная практика – **коллегиальная**, при которой различные направления фандрайзинга распределяются между разными специалистами организации. При этом, например, подготовка содержания может ложиться на руководителя или ключевого специалиста организации или программного направления; правовой раздел – на юриста организации, финансовый – на бухгалтера или экономиста организации и т.д. Такой опыт есть у правозащитных организаций из Москвы, Санкт-Петербурга, Воронежа, Перми.

Еще одна практика – это отдельный **специалист по фандрайзингу**. На момент исследования всего несколько правозащитных организаций имели такого специалиста в своем штате.

Если все предыдущие варианты вменяют функцию фандрайзинга каким-либо специалистам организации, то в данном случае она закреплена за отдельным специалистом. Соответственно, это тот вариант, когда функция фандрайзинга оплачивается – преимущественно из средств проектов; при этом не всегда специалист называется именно «фандрайзером», и без ориентации на процент от выигранных заявок. Такой опыт есть у правозащитных организаций из Москвы, Санкт-Петербурга, Архангельска.

Среди качеств, которыми должен обладать фандрайзер правозащитной организации, называют следующие (ранжирование в порядке убывания частоты упоминаний):

- понимание сути правозащитной деятельности; причем лучше всего, по мнению правозащитников, если этот человек имеет опыт активизма или работы в правозащитных проектах организации;
- для некоторых организаций, особенно тех, которые работают по развитию системы права (а это преимущественно «классические» правозащитные организации), принципиально важно, чтобы фандрайзер имел юридическую подготовку (лучше – юридическое образование);
- приветствуются (но не являются обязательными) хорошие коммуникативные навыки; причем этот пункт был указан только представителями организаций «нового типа»;
- дополнительным (но опять же необязательным) плюсом – важным также для организаций «нового типа» – является опыт фандрайзинга, или опыт работы в бизнесе, или опыт (знания) социального проектирования.

Но важно подчеркнуть еще раз: первый пункт – понимание сути правозащитной деятельности – является, по мнению правозащитников, ключевым качеством хорошего фандрайзера. При этом все остальные качества, знания и навыки являются желательными и даже могут отсутствовать.

Другая практика – это организация **службы фандрайзинга**. По сути, это объединение практики коллегияльной подготовки заявок (когда к такой работе привлекаются экономист-бухгалтер, юрист, специалисты программных направлений) с выделением одной или нескольких ставок фандрайзеров, которые координируют всю работу. Такой опыт представлен у Правозащитного центра «Мемориал» из Москвы. Наконец, в ходе исследования были обнаружены два нестандартных опыта организации фандрайзинга в правозащитной организации:

- Информационно-правозащитный центр (ИПЦ), который был создан специально для поддержки

проектов Екатеринбургского «Мемориала» (проектирования и привлечения ресурсов);

- привлечение внешнего фандрайзера-волонтера, который разработал проект и оформил к подаче в один из европейских фондов (опыт организации из Санкт-Петербурга).

Если первый из них является системным решением, то второй – единичной ситуацией. Тем не менее и тот и другой существенно расширяют представления о практиках фандрайзинга российских правозащитных организаций.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ГРАНТЫ И СУБСИДИИ

Государственные гранты и субсидии – еще один источник средств, который используется российскими правозащитными организациями. Речь прежде всего идет о президентских грантах, которые с 2005 года ежегодно выделяются на поддержку российских НКО. С 2011 года суммы, распределяемые по конкурсу президентских грантов, серьезно растут (на фоне оттока других российских и зарубежных доноров). И примерно с 2010-2011 годов российские правозащитные организации начали активно участвовать в этих конкурсах:

- *«появилась просто возможность получить президентские гранты из-за того, что гранты стали выделяться на правозащитную деятельность».*

Речь идет прежде всего о таких операторах по распределению грантов, как Институт проблем гражданского общества (2009-2014) и Движение «Гражданское достоинство» (с 2013 года по настоящее время). Опыт получения президентских грантов есть у правозащитных организаций из Москвы, Санкт-Петербур-

бурга, Екатеринбурга, Казани, Нижнего Новгорода, Перми, Рязани.

В последние два-три года некоторые правозащитные организации имели один-два президентских гранта (иногда одновременно, от разных операторов). При этом общий объем финансирования, по их собственным оценкам, не был существенным и серьезно не влиял на соотношение между разными источниками средств.

Кроме того, некоторые правозащитные организации являлись получателями региональных государственных субсидий и грантов (например, в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге).

В то же время целый ряд правозащитных организаций, несмотря на неоднократные попытки получить государственные федеральные и региональные субсидии или гранты, ни разу не прошли конкурсный отбор:

- *«мы писали проект, я считаю, очень хороший и полезный проект [на президентский грант], но грант мы там не получили»;*
- *«мы постоянно пробуем свои силы в конкурсах, которые теперь называются конкурсами президентских грантов, а также*

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Оценка самой возможности получения государственных субсидий и грантов российскими правозащитными организациями чрезвычайно неоднозначна: от полной поддержки до полного отрицания. Это целый клубок сложных морально-этических, идеологических, экономических, политических выборов, которые делает каждая организация. Подробно об этом – в следующих подразделах данной главы.

в конкурсах в Министерстве экономического развития, но пока, к сожалению, нам ни разу не удалось получить поддержку»;

- «мы дважды направляли свои заявки в Минэкономразвития, но ни разу нам не дали ничего»;
- «мы максимально участвуем в конкурсах

на федеральные и местные бюджеты; к сожалению, вот сейчас прошел [местный] конкурс... который не выделил нам средств»;

- «мы участвовали в городских конкурсах грантов, отправляли проекты уже проверенные, с отличными отзывами, но почему-то они здесь не проходят».

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Начиная разговор о частных пожертвованиях для российских правозащитных организаций, отметим: практически все организации – участницы исследования хотя бы однажды были в ситуации, когда частное лицо по своей инициативе жертвовало им средства.

Как правило, это были люди, которые знали о делах организации или получили от нее помощь и хотели как-то «отблагодарить». Сами правозащитники называют этот опыт «ситуативным» или «случайным», и подчеркивают, что объем такой помощи мизерный («смешные деньги», «копейки», «микробиология»).

Кроме того, у некоторых правозащитных организаций, которые работают напрямую с целевыми группами, был опыт получения товарных пожертвований (например, мебель, офисная техника).

Среди конкретных практик работы по привлечению частных пожертвований выделим следующие (ранжирование в порядке убывания частоты упоминаний):

- сбор интернет-пожертвований (девять примеров – из Москвы, Санкт-Петербурга, Архангельска, Воронежа, Новосибирска, Нижнего Новгорода);

- размещение реквизитов организации на интернет-сайте, в печатных материалах (шесть примеров – из Москвы, Санкт-Петербурга, Воронежа, Нижнего Новгорода);
- использование ящиков (банок) для сбора пожертвований (четыре примера – из Архангельска, Воронежа, Перми);
- ивент-фандрайзинг (два примера – из Москвы, Сыктывкара);
- сбор смс-пожертвований (один пример – из Санкт-Петербурга).

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Конечно же, на данный момент доля частных пожертвований в бюджетах большинства российских правозащитных организаций мизерная или вовсе отсутствует. Тем не менее, в ходе исследования удалось обнаружить достаточно разнообразный – как целенаправленный, так и случайный – опыт применения данной фандрайзинговой технологии.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В последние два года среди российских благотворительных организаций активно обсуждается система регулярных (рекуррентных) частных пожертвований.

В правозащите эта система также используется. Например, шведская организация Kvinna till Kvinna (КТК) формирует сеть друзей-доноров: они регистрируют свой банковский счёт, и каждый месяц с него автоматически списывается сумма пожертвования.

Наиболее известный российский кейс – это организация Право матери (описание представлено в Приложении).

А среди организаций-участниц исследования ближе всех к формированию такой системы находился, пожалуй, Правозащитный центр «Мемориал» (Москва): у коллег полным ходом шло формирование базы данных потенциальных доноров именно под рекуррентные платежи.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОЖЕРТВОВАНИЙ БИЗНЕС-КОМПАНИЙ

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Наряду с поддержкой от государства, идеологические и организационные возможности сотрудничества правозащитных организаций с бизнес-сообществом – ещё одна сложная, дискуссионная фандрайзинговая тема. Подробно об этом – в следующих подразделах данной главы.

Пожалуй, ни одна из правозащитных организаций – участниц исследования целенаправленно не развивает фандрайзинг с ориентацией на бизнес-организации. Тем не менее некоторые из них имеют спонтанный опыт получения материальной поддержки от бизнес-организаций. В большинстве своем он находится на грани пожертвований от бизнеса и пожертвований от частного лица – руководителя бизнес-организации:

- «например, в позапрошлом году, когда зажимали общественные организации, [крупный бизнесмен] сам откликнулся, сказал, что я вам перечислю один миллион как частное лицо; и так и сделал, с просьбой не афишировать».

В большинстве случаев поддержка для правозащитных организаций от бизнеса выражается не в финансовой форме, а в виде предоставления товаров (офисная техника, строительные товары, помещение для проведения мероприятия) или услуг (печать полиграфии, ремонт офисного помещения).

Такой опыт есть у организаций из Санкт-Петербурга, Воронежа, Нижнего Тагила, Перми:

- «помогали ремонт делать в помещении, в более-менее божеский вид всё привели; пол был деревянный, проваливался – помогли цементом, стройматериалами, обоями, плиткой»;
- «как-то нам помогли: давали нам стройматериалы на ремонт, завод поставил нам двери – в общем, сделали мы более-менее косметический ремонт, канализацию восстановили»;
- «они готовы сотрудничать – предоставить помещение под мероприятие, например»;
- «были какие-то единичные случаи, когда давали небольшие деньги на печать открыток».

Исключение составляет только Экологический правозащитный центр «Беллона» из Санкт-Петербурга, который несколько лет успешно привлекает различные ресурсы бизнес-компаний для реализации своих проектов. Этот опыт подробно описан в Приложении.

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Исследование позволило выявить ряд источников и форм коммерческой (и условно коммерческой) деятельности, доступных и – более того – практикуемых отдельными российскими правозащитными организациями.

Так, к собственно коммерческой деятельности относятся следующее:

- сдача помещения в аренду другим организациям (практикуется правозащитной организацией из Казани);
- продажа контента и/или продажа площадей своего интернет-сайта под рекламу сторонних орга-

низаций (практикуется правозащитной организацией из Казани);

- оказание платных услуг, прежде всего правовых, некоторым категориям граждан (практикуется правозащитной организацией из Санкт-Петербурга);

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

«Кто должен оплачивать услуги правозащитных организаций?» – одна из сложных дискуссий, которая важна для самоопределения правозащитников и находится на стыке этического и экономического. Подробно об этом – в следующих подразделах данной главы.

тербурга, а также Чувашии); в этом случае, как правило, создается коммерческое юридическое лицо – именно такой опыт «Петербургской Эгиды» представлен в Приложении.

К условно коммерческим услугам и исключительно в контексте получения некоторого объема «непроектных средств» – как для организации, так и для ее отдельных сотрудников – относится следующее:

- продажа услуг государству – участие в тендерах и аукционах в качестве поставщика услуг наряду с бизнес-организациями (такой опыт есть у правозащитных организаций из Перми);

- индивидуальное оказание платных услуг сотрудниками правозащитной организации (правовые консультации, представление дел в суде) – такой опыт есть у организации из Казани;
- получение возмещения по выигранным судебным делам, прежде всего от Европейского Суда по правам человека (такой опыт есть у организаций из Воронежа, Казани, Нижнего Новгорода, Перми).

ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ — НАПРЯМУЮ ИЛИ ОПОСРЕДОВАННО

Привлечение взносов от членов организации – это непопулярный способ фандрайзинга в правозащите. Как минимум две организации – участницы исследования (из Санкт-Петербурга и из Перми) в свое время пытались собирать членские взносы, но разочаровались в этом способе и давно не практикуют его:

- *«членские взносы пытались вводить – это у нас не получилось»;*
- *«мы отказались вообще в последнее время от членских взносов».*

Однако в исследовании участвовала правозащитная организация из Сыктывкара, для которой основным источником ресурсов для текущей деятельности являются именно членские взносы. По сути, это сконструированная «под себя» система ежемесячных отчислений в денежном и/или ином эквиваленте (например, в форме общественно-полезных работ).

Особняком также стоит и опыт правозащитной организации из Санкт-Петербурга, основным донором которой являются профсоюзы, аккумулирующие членские взносы и направляющие их на поддержку отдельных проектов организации.

1.2. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ

В данном разделе представлено описание конкретных коммуникационных практик, которые используют российские правозащитные организации. Для удобства они разделены на три большие группы:

- взаимодействие с традиционными СМИ;
- активность на различных онлайн-площадках;
- прочие коммуникативные практики.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ

Взаимодействие с традиционными СМИ является, пожалуй, основной коммуникационной практикой, которую использует подавляющее большинство правозащитных организаций – участниц исследования (примеры из Архангельска, Воронежа, Екатеринбургa, Москвы, Нижнего Тагила, Рязани, Санкт-Петербурга, Сыктывкара).

При этом наиболее популярным инструментом такого взаимодействия является **пресс-релиз** – большинство организаций регулярно занимаются рассылкой своих новостей по базам контактов СМИ. Многие организации нарабатывали свои базы контактов на протяжении долгих лет (примеры организаций из Москвы, Санкт-Петербурга):

- «[у нас идет] регулярный кропотливый набор базы СМИ и дружественных журналистов»;
- «за много лет у нас появились устойчивые связи с конкретными журналистами»;
- «часть журналистов с нами работают постоянно, с самого начала».

А другие, более молодые правозащитные организации изначально ставили себе такую задачу в качестве стратегической (примеры организаций из Рязани, Санкт-Петербурга):

- «мы много внимания уделяли [работе со СМИ], и у нас сразу появилась база, мы стали делать рассылки пресс-релизов»;

- «мы составили базу СМИ – у нас ее просто не было, мы ее создавали с нуля; составили, просто помониторив все контакты [в открытых источниках]».

Для многих правозащитных организаций подготовка и рассылка пресс-релизов – это регулярная работа:

- «мы постоянно освещаем всякие разные кейсы из нашей деятельности: просто пишем пресс-релизы регулярно, два-три пресс-релиза в месяц».

Эффективность пресс-релизов оценивается представителями правозащитных организаций достаточно низко. В единичных случаях речь идет о публикации 10-15% из них, в большинстве же отмечают: «мы пишем-пишем, шлем пресс-релизы», а «практически никто ничего не публикует».

Удачными решениями при подготовке пресс-релизов, которые обеспечивают отклик СМИ, правозащитники называют следующие (здесь представлен опыт прежде всего правозащитных организаций – участниц исследования из Москвы, Рязани, Санкт-Петербурга):

- подготовка пресс-релиза в формате новостного сообщения «что, где, когда» –
 - «чтобы журналист мог опубликовать его, изменив пару слов, ... т.е. мы делаем за них практически всю работу»;

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Организация Civil Rights Defenders (Швеция) активно работает с традиционными социально-политическими СМИ. Они не пользуются ни рекламой, ни платными публикациями: именно публикация колонок, мнений, пресс-релизов создает «экспертное положение».

- рассказ правозащитной истории как «живой», «человеческой» –
 - «самое сложное – изложить правозащитную историю так, чтобы она была не правозащитная, так, чтобы была живая история»;
 - «мы проговаривали историю юридической какой-то тяжбы так, как это было бы рассказано для бабушки, и потом из этого делали пресс-релиз»;
- при планировании (публичных) мероприятий, на которые будут приглашены СМИ, особое внимание уделять тому, «как сделать качественную картинку для СМИ»;
- дополнение текстового пресс-релиза фотоматериалами – «в таком количестве, чтобы журналисты могли выбирать то, что им нужно»;
- наличие т.н. «информационного или медиа-повода»; такими поводами, на которые наиболее охотно откликаются СМИ, являются, например –
 - «соприкосновения с властью» – как «конструктивные встречи», так и «репрессии: следственный комитет, прокуратура – все тебя “мочат”, а все остальные с удовольствием на всё это смотрят», «решения органов госвласти, которые затрагивают наши интересы»;
 - «информационные волны», созданные другими медийными лицами или событиями, на которые реагирует правозащитная организация;
 - события федерального и международного уровня, по которым правозащитные организации могут выступать источником информации для СМИ (особенно это характерно для регионов).

Дополнительно к пресс-релизам правозащитные организации проводят **специальные мероприятия для СМИ** (примеры из Рязани и Санкт-Петербурга):

- пресс-конференции (наиболее эффективно – совместно с информационными агентствами);

- тематические семинары для журналистов;
- организация поездок для журналистов, например, на крупные мероприятия, в другие регионы или за рубеж, «в поле» правозащитной деятельности.

Представители ряда правозащитных организаций стремятся устанавливать и поддерживать **личные контакты** с представителями СМИ, усиливая через них эффективность информационной поддержки своей деятельности:

- «... у нас за годы работы выстроились отношения с журналистами, и... писать про нас гадости им стало не очень прилично, потому что они всех нас знали в лицо, знали, что мы делаем честное дело».

По мнению правозащитников, успех при взаимодействии со СМИ обеспечен, если руководствоваться следующими принципами:

- открытость –
 - «есть в организации негласное правило: журналистам нельзя отказывать, по какому бы дурацкому поводу они бы ни позвонили, все равно надо что-то сказать, поговорить с ними, даже просто сказать, что это – дурацкий повод с нашей точки зрения»;
- нескандальность –
 - «чтобы сохранять репутацию нескандального ньюсмейкера, мы почти никогда не комментируем [скандальные события] – то, чего от нас часто хотят, ждут; мы от этого дистанцируемся либо даем какие-то обтекаемые, неинтересные комментарии»;
 - «мы часто шли от противоположного – что мы не будем скандалить, мы пытаемся разбираться в ситуации, ... найти общий язык, в том числе с нашими оппонентами».

В онлайн-коммуникациях правозащитные организации используют несколько возможных площадок (или технологий):

- интернет-сайты;
- социальные сети;
- блог-площадки.

Интернет-сайты

Вопреки распространенному мнению, что сегодня интернет-сайт есть у любой организации, это не всегда так. В ходе исследования удалось пообщаться с парой правозащитных организаций, у которых не только не было собственного (даже одностраничного) интернет-сайта, но и, например, страницы на каком-либо правозащитном или социальном интернет-ресурсе (примеры из Нижнего Тагила, Архангельска).

Тем не менее большинство организаций имеют **интернет-сайт**, а некоторые – даже несколько, например, созданные для отдельных программ или направлений работы (примеры из Воронежа, Екатеринбурга, Москвы, Санкт-Петербурга):

- «у нас есть отдельно сайт организации, отдельно сайт приемной (сервисный)»;
- «у нас два сайта: один как визитка организации, ... второй – сайт нашего главного проекта»;
- «у нас много сайтов: ... есть сайт организации, есть сайт про [гражданское] образование, ... есть про городской контроль».

Вопрос о том, для кого, для какой **целевой аудитории** создан сайт (или сайты) организации (как правило, за редким исключением), вызывал у представителей правозащитных организаций раздумья.

Тем не менее можно выделить некоторый топ основных целевых аудиторий (все позиции, кроме двух первых, набрали приблизительно равное количество упоминаний):

- эксперты и специалисты – юристы, правозащитники, исследователи и проч. –
 - «эксперты по нашей тематике»;
 - «зарубежные коллеги-правозащитники»;
 - «для различных исследователей в России и за рубежом»;
 - «некоммерческий сектор и люди, которые в этом секторе работают»;
 - «коллеги, которые работают в этой сфере»;
- получатели услуг организации, прежде всего правовых –
 - «для потенциальных заявителей»;
 - «просто гражданин, который ищет искивые заявления и консультации»;
 - «для потребителей услуг организации»;
 - «наши заявители пользуются [сайтом]»;
 - «для благополучателей»;
- активисты –
 - «для гражданских активистов, ... которые целенаправленно интересуются нашей организацией»;
 - «интересующиеся темой нарушения прав человека, деятельностью правозащитников и т.д., некая либеральная публика»;
 - «для активистов – тех, кто хочет учиться правам человека»;
- широкая аудитория, на которую направлены усилия организации по правовому просвещению –
 - «сайт для всех»;
 - «широкий круг читателей»;
 - «люди, которые хотят посмотреть, почитать материалы по правам человека»;
 - «это граждане»;

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Как видно, представители большинства правозащитных организаций – участники исследования говорят о СМИ как об одной из основных аудиторий их интернет-сайта.

Однако представители СМИ совершенно не практикуют посещение сайтов правозащитников для поиска информации. Вот типичное высказывание журналиста по этому поводу

«... признаюсь, что никогда я не захожу на сайты правозащитных организаций, чтобы получить там какие-то новости; я захожу [за контактами], если мне нужен какой-то комментарий или больше информации».

- СМИ –
 - «сайт – одна из точек новостей для СМИ»;
 - «основным потребителем являются СМИ, и мы ориентированы на рейтинг новостной»;
 - «для СМИ – ... провинциальный аналог ОВД-инфо*».

Дополнительно упоминались такие целевые аудитории интернет-сайтов, как сотрудники самой организации, граждане зарубежных стран, контролирующие органы, доноры.

Основной контент интернет-сайтов правозащитных организаций, со слов самих правозащитников, представляет **информация об организации и ее деятельности** (более десяти примеров из Воронежа, Москвы, Перми, Санкт-Петербурга, Сыктывкара), в т.ч.:

- «визитка» – базовая информация и контакты организации;
- новости проектов и программ организации;
- анонсы мероприятий организации;
- успехи и достижения организации.

Еще один раздел, который часто представлен на сайтах правозащитных организаций, – это **тематические новости** (семь различных примеров из Москвы, Рязани, Перми, Санкт-Петербурга):

- «мы наблюдаем за какими-то судебными процессами или какими-то массовыми собраниями и даем информацию о том, как это проходит»;
- «какие-то важные события, которые происходят в других городах или в стране, где-то еще»;
- «новости из разных стран и из разных регионов».

Кроме того, на сайтах правозащитных организаций могут быть представлены такие элементы, как (были упомянуты один-два раза):

- экспертизы в области законодательства и правоприменения (два примера из Санкт-Петербурга);

- инструменты и алгоритмы различных форм гражданского участия, например общественного контроля (пример из Москвы);
- материалы для СМИ (примеры из Москвы и Санкт-Петербурга);
- информация о партнерах организации (пример из Москвы);
- отчеты о деятельности организации (два примера из Москвы).

При обсуждении **характеристик интернет-сайта** лишь несколько организаций говорили о таких показателях, как удобство для пользователя, лаконичность, ясная структура, визуальная информация, а также наличие англоязычной и мобильной версий:

- «дизайн, шрифт – всё очень просто, понятно, куда ткнуть, что почитать, куда написать, если хочешь обратиться онлайн».

Только немногие правозащитные организации – участницы исследования **анализируют статистику своего интернет-сайта**, хотя некоторые из них вполне справедливо больше озабочены содержательной оценкой его работы:

- «сколько посетителей – мы знаем; но с каким настроением люди заходят на сайт и выходят с сайта, то есть с каким отношением к проблеме, я вот это уже сказать не могу».

Большинство же организаций статистику посещения своего интернет-сайта не отслеживают, а у ряда из них такая система сбора не подключена:

- «... когда создавался сайт, может быть, к нему что-то и подключали, но в данный момент времени ничего нет»;
- «[статистику] не оцениваем; вот это, кстати, ужасно плохо».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

С большой долей вероятности, на сайтах правозащитных организаций, имеющих общеневостной раздел, представлены приблизительно одни и те же новости.

В условиях сильного информационного онлайн-потока, ежедневный мониторинг и оперативная ре-публикация новостей силами отдельной организации в нагрузку к своей основной деятельности представляется чрезмерно ресурсно-затратным.

* ОВД-Инфо – это независимый правозащитный медиа-проект, в фокусе внимания которого – государственное давление на активистов и государственные институты, позволяющие это давление осуществлять: полиция, судебная система и тюрьма (<https://ovdinfo.org>).

В последние год-два-три некоторые давно существующие правозащитные организации занимались **реорганизацией старого или созданием нового интернет-сайта** (пять различных примеров из Москвы и Санкт-Петербурга). Как правило, старые сайты, создававшиеся на рубеже 1990-2000 годов, по оценке участников исследования, «не имели четкой и понятной структуры» и «были перегружены информацией». Важной мотивацией реорганизации интернет-сайтов – и это можно назвать общей тенденцией – является переориентация подачи информации на «обычного человека»:

- *«[мы хотим сделать] более дружелюбный интерфейс, чаще обновлять, активнее использовать социальные сети и новые технологии, чтобы это было визуальнее, интереснее и привычнее; ... чтобы не было ассоциаций с сайтом из 1990-х, когда ты заходишь, пугаешься и уходишь, и думаешь, что он не обновляется с тех пор»;*
- *«[мы хотим] сделать сайт таким образом, чтобы обычный человек, которому нужна какая-то помощь, попав на наш сайт, сразу смог получить информацию, получить правовую помощь»;*
- *«не обязательно, чтобы человек приходил на юридическую консультацию: очень много уже проблем нам и другим правозащитным организациям ясны, выработан какой-то алгоритм защиты прав человека в какой-то конкретной ситуации; и этот алгоритм может быть просто предложен на сайте, и человек может им воспользоваться без посещения юриста».*

В дополнение к интервью в рамках исследования была проведена оценка интернет-сайтов правозащитных организаций проводилась по семи группам критериев, касающихся наличия и содержания информации об организации и ее деятельности, фор-

мы её представления, а также коммуникативных и фандрайзинговых инструментов (см. Таблицу 1).

Всего было проанализировано 40 интернет-сайтов правозащитных организаций, 30 из которых были сайтами российских организаций, а 10 – зарубежных. Средний балл по группе критериев «Базовые сведения организации» оказался равен 7,53 (max=13). При этом, для сайтов российских организаций этот показатель был 6,93, а для зарубежных – существенно выше (9,3). Наиболее часто на сайтах отсутствовала информация о доступности здания для маломобильных групп населения (её не было ни на одном из проанализированных сайтов), а также список членов Правления организации (0,30, а для сайтов российских организаций – 0,17) и фотографии сотрудников (0,35). Средний балл по группе критериев «Цели сайта» был равен 2,73 (max=4), причем для сайтов российских организаций – 2,47, а зарубежных – 3,50. Наименьший балл получила такая цель, как поиск сотрудников и волонтеров (соответственно, наличие на сайте такого раздела) – 0,20 в среднем и 0,07 для сайтов российских организаций.

Средний балл по группе критериев «Связь с аудиторией сайта» оказался равен 5,20 (max=8), для сайтов российских организаций – 4,93, а зарубежных – 6. На многих сайтах отсутствовала форма обратной связи (0,20, для сайтов российских организаций – 0,07), информация о том, как можно включиться в правозащитную деятельность организации (0,40), а также информации для СМИ (0,40).

Средний балл по группе критериев «Информация, отражающая финансовую благонадежность и устойчивость организации» был равен 8,03 (max=7), также с большим разрывом между сайтами российских (6,93) и зарубежных организаций (11,3). На многих сайтах отсутствовали о деятельности организации за 2013 и 2014 годы (0,30-0,33, для сайтов российских организаций – 0,27), финансовые отчеты за 2013 и 2014 годы (0,20, для сайтов российских организаций – 0,13 и 0,17

соответственно), а также информация о структуре бюджета организации (0,08, для сайтов российских организаций – 0,03, зарубежных – 0,20).

Суммарный балл по группе критериев «Фандрайзинговые инструменты» оказался очень низким – 2,28 (max=7), причем как для сайтов российских (2,00), так и зарубежных организаций (3,1). На большинстве сайтов отсутствовали ссылки на сервисы приёма пожертвований (0,10) и информация о других (нефинансовых) способах поддержать организацию (0,10). Также не была обеспечена возможность сделать пожертвование в пользу какого-либо отдельного проекта (0,13). Только на каждом втором сайте была кнопка «Помочь» (или аналог) и информация о целях сбора пожертвований, только на каждом третьем была размещена информация для потенциальных волонтеров (0,33, для сайтов российских организаций – 0,20).

Средний балл по группе критериев «Удобство для пользователя» оказался относительно высоким – 4,43 (max=5), причем как для сайтов российских организаций (4,47), так и для зарубежных (4,30). Тест доступности текстов, размещённых на сайтах, проводился по методике Теплицы социальных технологий. Средний балл по данному критерию оказался равным 0,38 (причем для сайтов российских организаций – в два раза ниже, чем для зарубежных – 0,30 и 0,60 соответственно). Это означает, что тексты, размещенные на подавляющем большинстве сайтов, написаны профессиональным языком и сложно читаются. Более доступные тексты, ориентированные на широкую аудиторию, используются на девяти сайтах российских организаций и семи – зарубежных.

Таблица 2. Результаты оценки интернет-сайтов правозащитных организаций.

№	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ВСЕХ САЙТОВ (N=40)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ САЙТОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (N=30)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ САЙТОВ (N=10)
1.	Общая (базовая) информация об организации (max=13), в т. ч.:	7,53	6,93	9,3
1.1	Наличие страницы «О нас» (или аналога)	0,93	0,90	1,00
1.2	Наличие копий уставных документов организации	0,53	0,43	0,80
1.3	Наличие контактных данных организации (адрес, номер телефона, электронная почта)	0,78	0,70	1,00
1.4	Наличие списка сотрудников организации	0,45	0,40	0,60
1.5	Наличие списка членов Правления организации	0,30	0,17	0,70
1.6	Указание должностей сотрудников организации	0,45	0,40	0,60
1.7	Наличие фотографий сотрудников	0,35	0,33	0,40
1.8	Наличие информации о миссии организации	0,93	0,90	1,00
1.9	Наличие информации о направлениях деятельности организации	0,93	0,90	1,00

№	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ВСЕХ САЙТОВ (N=40)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ САЙТОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (N=30)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ САЙТОВ (N=10)
1.10	Наличие подробного описания текущей деятельности	0,78	0,70	1,00
1.11	Наличие собственных периодических печатных изданий, информационного агентства и/или Интернет-журнала	0,55	0,57	0,50
1.12	Наличие информации об организации на других языках	0,58	0,53	0,70
1.13	Наличие информации о доступности здания для людей, передвигающихся на колясках (пандусы, вместительные туалеты и т.п.)	0,00	0,00	0,00
2.	Цели сайта организации (max=4), в т.ч.:	2,73	2,47	3,5
2.1	Рассказать о деятельности организации	0,93	0,90	1,00
2.2	Найти сотрудников/волонтеров (наличие раздела вакансии)	0,20	0,07	0,60
2.3	Осветить проблемы, решением которых занимается организация	0,98	0,97	1,00
2.4	Привлечь внимание потенциальных клиентов к услугам организации	0,63	0,53	0,90
3.	Связь с посетителем сайта (max=8), в т.ч.:	5,20	4,93	6,00
3.1	Наличие формы обратной связи (возможность задать вопрос прямо с сайта)	0,20	0,07	0,60
3.2	Наличие актуальных новостей организации	0,98	0,97	1,00
3.3	Наличие формы подписки на рассылку организации и/или на страницу новостей в социальной сети	0,85	0,93	0,60
3.4	Наличие информации о том, как можно подключиться к правозащитной работе организации	0,40	0,37	0,50
3.5	Наличие видео-контента (в т.ч. переадресация на канал Youtube или аналог)	0,58	0,50	0,80
3.6	Наличие фотографий, отражающих деятельность организации	0,98	0,97	1,00

№	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ВСЕХ САЙТОВ (N=40)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ САЙТОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (N=30)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ САЙТОВ (N=10)
3.7	Наличие раздела «Для СМИ» или ссылок на публикации в СМИ	0,40	0,37	0,50
3.8	Наличие ссылок на страницы организации в социальных сетях	0,83	0,77	1,00
4.	Информация, отражающая финансовую благонадежность и устойчивость организации (max=7), в т.ч.:	8,03	6,93	11,3
4.1	Наличие финансового отчета организации за 2013 год	0,20	0,13	0,40
4.2	Наличие финансового отчета организации за 2014 год	0,20	0,17	0,3
4.3	Наличие отчета о деятельности организации за 2013 год	0,33	0,27	0,50
4.4	Наличие отчета о деятельности организации за 2014 год	0,30	0,27	0,40
4.5	Наличие информации о структуре бюджета организации	0,08	0,03	0,20
4.6	Наличие информации о предыдущей (более ранней) деятельности организации	0,63	0,50	1,00
4.7	Наличие информации о партнерах и грантодателях организации	0,63	0,50	1,00
5.	Фандрайзинговые инструменты, позволяющие сделать пожертвование в пользу организации, (max=7), в т.ч.:	2,28	2,00	3,1
5.1	Информация о том, на что собираются пожертвования	0,48	0,47	0,50
5.2	Наличие кнопки «Поддержать» или «Пожертвовать»	0,55	0,53	0,60
5.3	Наличие ссылок на сервисы приема платежей (например, ROBOKASSA, Благо.ру и т.д.)	0,10	0,13	0,00
5.4	Наличие реквизитов расчетного счета и/или Яндекс.Кошелек или аналогов	0,60	0,50	0,9

№	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ВСЕХ САЙТОВ (N=40)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ САЙТОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (N=30)	СРЕДНИЙ БАЛЛ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ САЙТОВ (N=10)
5.5	Возможность сделать пожертвование в пользу конкретного проекта организации	0,13	0,10	0,2
5.6	Наличие информации (предложения) для потенциальных волонтеров	0,33	0,20	0,7
5.7	Наличие информации о других способах поддержать организацию	0,10	0,07	0,2
6.	Удобство сайта для пользователя (max=5), в т.ч.:	4,43	4,47	4,30
6.1	Легкость нахождения сайта организации в Интернете	0,93	0,90	1,00
6.2	Легкость нахождения информации на сайте (удобство навигации сайта)	0,78	0,80	0,70
6.3	Легкость прочтения текстов (наличие разбивки на абзацы, удобный шрифт и т.п.)	0,98	0,97	1,00
6.4	Грамотность, отсутствие ошибок в текстах	0,98	1,00	0,90
6.5	Наличие карты сайта и/или системы поиска по сайту	0,78	0,80	0,70
7.	Теста доступности текстов, размещённых на сайте организации (методика «Оценка текстов», Теплица социальных технологий https://audit.te-st.ru/readability/) (max=2)	0,38	0,30	0,60
СУММАРНЫЙ БАЛЛ (max=46)		30,55	28,03	38,1

Социальные сети

Что касается социальных сетей, то большинство правозащитных организаций – участниц исследования имеют аккаунты:

- в Facebook – 16 организаций из Архангельска, Воронежа, Москвы, Новосибирска, Рязани, Санкт-Петербурга, Сыктывкара;
- в Tweeter – 10 организаций из Архангельска, Воронежа, Москвы, Новосибирска, Санкт-Петербурга;

- в ВКонтакте – 13 организаций из Архангельска, Воронежа, Новосибирска, Москвы, Рязани, Санкт-Петербурга.

Основными **целевыми аудиториями**, на которые ориентируются правозащитные организации в социальных сетях, являются:

- заявители, благополучатели;
- правозащитные и гражданские активисты.

Существуют **практики републикации (в т.ч. автоматической) материалов** интернет-сайта на странице Facebook или ВКонтакте, или материалов из Facebook – в Tweeter (четыре примера из Москвы и Санкт-Петербурга). В таких случаях, например, контент социальных сетей может формироваться из имеющихся собственных и/или внешних материалов:

- *«в сущности, [в социальных сетях] публикуются наши пресс- релизы»;*
- *«[публикуем] какие-то материалы из блогов наших экспертов, какие-то интересные их статьи или интервью, о нашей деятельности, о нас».*

Хотя некоторые правозащитные организации, по их словам, в последнее время отходят от таких практик и начинают создавать особый контент именно для социальных сетей (например, некоторые организации из Москвы, Рязани, Санкт-Петербурга):

- *«не всякая информация интересна в социальных сетях, поэтому социальные сети для нас играют самостоятельную роль, это не продолжение сайта».*

В частности, например, может применяться обратная схема распространения информации – из социальной сети (как правило, с персональных страниц сотрудников) на официальную страницу или на сайт организации (например, две организации из Москвы):

- *«появилась у нас какая-то информация – о судебном заседании, о его результатах, или какая-то такая одиозная информация, жизненно важная, которая могла бы быть интересна другим, – мы ее размещаем на своей (личной) странице; потом, как-то переформатировав, выкладываем это на страницу организации».*

Для «оживления» социальных сетей некоторые правозащитные организации используют, например, схему информационной кампании (организация из Санкт-Петербурга):

- *«...люди имеют возможность каждый день фактически получать новую информацию о том, что происходит в организации, как комментируют ведущие специалисты те или иные новости на наши значимые темы и вопросы, какие мероприятия проводит организация, как она на что реагирует, что у нее нового».*

В целом стиль ведения правозащитных страниц и групп в социальных сетях по сравнению с интернет-сайтом отличается большей неформальностью, ориентацией на диалог и взаимодействие:

- *«характер преподнесения информации мы делаем более неформальным, потому что в социальных сетях никто не любит читать всякий официоз»;*
- *«[в социальных сетях] есть неформальный элемент, взаимодействие с людьми: люди задают вопросы “Почему вы делаете так, а не иначе?” или говорят “Вот это вы сделали плохо”; мы отвечаем»;*
- *«мы там ведем с людьми какие-то диалоги».*

Нужно отметить, что в рамках своей коммуникационной политики представители правозащитных организаций по-разному оценивают качество и перспективность **различных социальных сетей**. Прежде всего характерна серьезная ориентация на Facebook, обусловленная, по словам самих правозащитников, особенностями аудитории:

- *«более взрослая аудитория, более осмысленная; у них есть уже сформировавшиеся достаточно узкие интересы, и если они приходят к нам в группу, значит, это действительно важно, значит, они будут туда заходить регулярно»;*
- *«наша основная аудитория находится в Facebook, и там идет обсуждение, туда, в первую очередь, выкладываются посты»;*

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Очевидно, что серьезный интерес правозащитных организаций к Facebook обусловлен ориентацией, прежде всего, на экспертное сообщество, а также практики зарубежных правозащитных организаций.

- «на нашем Facebook много представителей государственных органов, много гражданских активистов самой последней волны развития, которые миксуют технологии права; это аудитория, которая заинтересована узнавать последние тренды в развитии открытости госуправления, которым интересны результаты наших исследований и т.д.»;
- «в Facebook более ресурсная аудитория [для краудфандинга]».

ВКонтакте часто воспринимается представителями правозащитных организаций скорее как дополнительный или несколько иной ресурс:

- «ВКонтакте просто идет ретрансляция из Facebook, и там мы не наблюдаем активности по обсуждению или по чтению текстов»;
- «ВКонтакте – более провинциальная социальная сеть».

Кроме того, эта сеть рассматривается как ресурс для привлечения молодежи:

- «мы не оставляем в ВКонтакте, потому что мы думаем, что туда рано или поздно придет молодежь»;
- «ВКонтакте – это в основном очень молодая аудитория».

Но, например, правозащитные организации, ориентированные на работу с сообществом, напротив, ведут основную работу именно ВКонтакте (два примера из Санкт-Петербурга):

- «наша аудитория ВКонтакте – это люди, которые больше ориентированы на решение конкретных проблем, поэтому наш паблик ВКонтакте не так давно просто был переделан из корпоративного портала в страницу, посвященную именно вопросам реализации права на доступ к информации»;
- «на русскоязычной аудитории мы сосредоточены сейчас именно ВКонтакте: там у нас около 20 тыс. подписчиков, и политика –

привлечь и удержать внимание, оперативное информирование (что происходит) и, если сейчас нужна какая-то помощь, искать волонтеров».

Блог-площадки

Использование российскими правозащитными организациями блог-площадок – это, можно сказать, давняя традиция, которая в последние год-два получает новые формы и содержание.

Традиционно многие организации вели корпоративный блог в Живом Журнале, который, по оценкам правозащитников (и не только их), сегодня «умирает»:

- «у нас был Живой Журнал, но мы на него “забили” год назад – ... он не приносил никаких дивидендов»;
- «раньше большие программные тексты мы публиковали в Живом Журнале, ... но [эта практика] отмирает».

Тем не менее, с учетом широкого спектра различных общих и тематических блог-ресурсов («Эхо Москвы», Грани.ру и проч., а также Facebook), сегодня они достаточно активно используются как дополнительная коммуникационная онлайн-площадка. Важнейшей характеристикой является то, что блоги ведутся не от имени организаций, а от имени их сотрудников различного уровня – от формальных и неформальных лидеров до рядовых членов (примеры из Москвы, Сыктывкара, Санкт-Петербурга):

- «Facebook от организации менее активно используется и меньше читается, чем Facebook от человека, личный, персональный: все равно персоны являются более интересными»;
- «я использую свою персональную страницу ... на 95% для моей профессиональной деятельности и деятельности организации: основная категория сообщений – это заметки

о судебных заседаниях, комментарии на законопроекты; и самый маленький процент – личные, не связанные с работой вещи».

Причем сотрудники, которые сами ведут такие блоги, подчеркивали, что рассматривают их как путь «личного продвижения», что хотят «на этих страницах отличаться от группы организации», «писать на более широкие темы»:

- *«[в своих блогах] сотрудники организации ...предъявляют себя как люди, а не как эксперты; и это очень важный момент, что чаще всего людям хочется соизмерять себя с другими людьми».*

И даже если блог корпоративный, то писать для него материалы могут разные сотрудники правозащитных организаций:

- *«блог ведется различными людьми от организации, то есть это блог от организации, но туда пишут различные люди; и там есть более личные размышления о том, что происходит».*

Блоги используются как дополнительный источник заинтересованной аудитории на основные информационные ресурсы правозащитных организаций – на интернет-сайт и страницы в социальных сетях:

- *«... люди подписываются на Facebook или Tweeter благодаря тому, что они прочитали где-то в блогах интересную заметку; дальше они могут отслеживать что-то интересное [на наших ресурсах]».*

ПРОЧИЕ ПРАКТИКИ

Рассылки

Некоторые правозащитные организации в последние годы освоили **электронную рассылку** как один из каналов коммуникации со своей аудиторией (пять примеров из Новосибирска, Москвы, Санкт-Петербурга). Как правило, такие рассылки включают:

- новости о мероприятиях организации – как о прошедших, так и планируемых;
- актуальные материалы СМИ по правозащитной тематике;
- ссылки на другие полезные, интересные материалы по правозащитной тематике.

Как правило, базы контактов для рассылки формируются из следующих источников:

- листы регистрации участников мероприятий, преимущественно гражданских и правозащитных активистов;
- контакты организаций-партнеров;
- через форму подписки на сайте организации.

Информационные акции и общественные кампании

Информационные акции и общественные кампании правозащитных организаций – это попытка поговорить о правах человека «креативно», «понятно» и «достаточно громко». На данный момент самими правозащитниками акции рассматриваются не как системная коммуникация с широкой аудиторией, а преимущественно как отдельные, единичные действия. Тем не менее в рамках исследования был выявлен целый спектр интересных кейсов:

- акции Amnesty International;
- кампании рязанского «Мемориала» по проблемам жилья для выпускников детских домов и доступной среды;
- кампании «Петербургской Эгиды» по проблемам незаконных увольнений молодых матерей и выборам уполномоченного по правам человека в Санкт-Петербурге;
- «Лесная кампания» в Перми;

- акции «Комитета против пыток»;
- проект «Запретная волна» – видеоинтервью о диссидентском движении (реализован в Санкт-Петербурге);
- фестиваль «Город прав», организованный правозащитниками Воронежа;
- технология «Живая библиотека» (использовалась в целом ряде российских регионов, в т.ч. в Перми, Санкт-Петербурге).

Собственные информационные издания

Некоторые правозащитные организации издают собственные **печатные или электронные издания**, зарегистрированные как СМИ, в частности:

- интернет-сайт «Экологические новости» (<http://bellona.ru>) организации «Беллона»;
- журнал «Экология и право» организации «Беллона»;
- бюллетень «Мемориал-курьер» организации «Мемориал» Екатеринбург.

Кроме того, для некоторых целевых групп, по мнению представителей правозащитных организаций, очень актуальными остаются печатные информационные материалы, что учитывается при работе с ними:

- «у нас есть особая клиентская группа [учителя истории и права], которые... почти не заходят в интернет по профессиональным вопросам, мало пользуются электронной почтой, не ищут какие-то содержательные

статьи на специализированных сайтах...; для них маленький просветительский листок, который дает актуальную информацию, очень важен».

Публичный годовой отчет

Публичный годовой отчет как один из каналов коммуникации с аудиторией назвали только две из всех правозащитных организаций – участниц исследования (из Рязани и Казани). Одна из них публикует отчеты с 2007-го, вторая – с 2010 года. Как рассказали представители этих организаций, «решению публиковать ежегодные отчеты о деятельности предшествовал долгий процесс обсуждений».

На самом деле как минимум еще три организации – участницы исследования формируют публичные годовые отчеты. Однако они не упомянули об этом в интервью, вероятно, не рассматривая это как значимую, важную коммуникативную практику.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Подготовка публичных отчетов широко распространена среди СО НКО и благотворительных фондов и является необходимым условием прозрачности программной и финансовой деятельности. Судя по полученным данным, в правозащитной среде эта практика до настоящего времени не получила широкого распространения.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Примерно в половине правозащитных организаций, которые принимали участие в исследовании, в том или ином виде существует **позиция PR-менеджера или пресс-секретаря** (примеры из Нижнего Новгорода, Перми, Рязани, Санкт-Петербурга). Как правило,

такая ставка оплачивается из проектов и является в некотором роде «плавающей», непостоянной (как, например, в организациях из Новосибирска, Перми, Санкт-Петербурга):

- «когда кончится проект, будем думать что делать, непонятно пока».

Как правило, в обязанности такого специалиста входят (в порядке убывания частоты упоминания):

- поддержка ресурсов организации в социальных сетях;
- поддержка интернет-сайта организации;
- работа со СМИ.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

По мнению представителя Civil Rights Defenders (Швеция), нельзя просто взять журналиста на работу и думать, что он справится с Facebook: Скорее всего, никого не будут интересовать его статьи, потому что сейчас вообще мало, кто читает, тем более, длинные тексты. Вместо них лучше использовать фотографию или какое-то короткое замечание, но опять же, нужны люди, которые умеют это делать.

В качестве дополнительных обязанностей в отдельных случаях были названы организация мероприятий и поддержание коммуникаций с партнерами организации (в Москве, Рязани, Санкт-Петербурге).

Чаще всего, согласно полученным данным, коммуникациями занимается «выращенный в организации» специалист. По мнению представителей правозащитных организаций, хороший специалист по коммуникациям, с одной стороны, имеет представление о специфике правозащитной деятельности, а с другой – обладает «личной мотивацией»:

- «безусловно, это человек, который варится давно в правозащитном движении»;
- «[у нас работали] люди, которые были, с одной стороны, гражданскими активистами, работали с жалобами и реализовывали какие-то мониторинговые системы, но при этом они были очень хорошими пиарщиками и знали, что такое информационный повод, прямо чувствовали нюхом, где можно хорошо раскрутиться, на чем можно подняться и тому подобное»;
- «человек должен быть максимально погружен в эту проблему; у нас [этот специалист] – активный участник молодежной правозащитной группы, активист; ему интересна эта тема, он неформально к ней относится и, соответственно, интересуется всеми этими вопросами и собирает информацию»;
- «важно понимать правозащитную специфику, огромное количество всяких этических

ограничений, которые есть в правозащитной организации»;

- «важно находить, с одной стороны, профессионалов, с другой – людей, которые бы с энтузиазмом относились к правозащитной тематике».

Позиции по поводу базового образования, которым должен обладать человек, занимающийся коммуникациями в правозащитной организации, разошлись. Одни считают, что юридическое образование – это обязательное, важное условие (и это соблюдается на практике, например, в двух организациях из Санкт-Петербурга) – иначе во многих случаях «не понять, о чем идет речь». А другие – наоборот, считают юридическое образование серьезным ограничением для специалиста по коммуникациям:

- «юридическое образование, мне кажется, не дай бог, потому что самое ценное – это “переводить” юридический текст в неюридический, а ... юристы ... не могут говорить человеческим языком, не понимают логики обывателя; например, происходит какая-то юридическая победа, и для юриста в ней какая-то совершенно процессуальная ценность, которая для читателя газеты не имеет вообще никакого значения».

Одной из практик является привлечение студентов-журналистов или студентов-пиарщиков на начальных курсах, и дальнейшее их «выращивание» внутри организации.

В некоторых организациях к коммуникациям (например, к ведению социальных сетей) привлекаются волонтеры; такое системное решение для себя нашла ЛГБТ-сеть.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Кстати, сами активисты и волонтеры правозащитных организаций считают, что делегирование им коммуникаций может быть отличной практикой. Особенно, если их профессиональные интересы лежат в сфере журналистики, PR, дизайна, smm и проч.

1.3. ВЫЗОВЫ, СВЯЗАННЫЕ С ФАНДРАЙЗИНГОМ И КОММУНИКАЦИЯМИ

В данном разделе представлен анализ позиций, высказанных представителями российских правозащитных организаций относительно вызовов (преград, сложностей), которые оказывают влияние на их коммуникационную и фандрайзинговую деятельность. Среди них:

- социально-политический контекст;
- общественно-культурный контекст,
- правовой контекст;
- специфика правозащитной деятельности;
- идеология правозащитной деятельности;
- этика правозащитной деятельности;
- ресурсы (в широком понимании).

Если три первых можно отнести к внешним вызовам, связанным с особенностями внешней среды, в которой сегодня находятся правозащитные организации, то остальные четыре – это внутренние вызовы, связанные с самими правозащитными организациями и их деятельностью. Хотя, конечно же, такое разделение достаточно условно.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Важно отметить показательную деталь: только по тематике фандрайзинга перечень фрагментов интервью и дискуссий с правозащитниками, которые характеризуют вызовы (препятствия, преграды), оказался в 13(!) раз больше, чем перечень фрагментов, характеризующих возможности (точки силы, роста).

СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Лидеры «классических» правозащитных организаций, которым довелось лично присутствовать при возникновении и последующем развитии гражданского общества в позднесоветский и постсоветский периоды, подчеркивают: на стыке 1980–1990-х годов, когда относительно массово появлялись разного рода гражданские инициативы и организации, это «не вызывало у власти болезненных реакций».

Это касалось даже таких тем, как «общественный и парламентский контроль над деятельностью спецслужб и силовых структур в части соблюдения прав человека» – именно такой пункт, например, был в первой редакции устава организации «Гражданский контроль» (хотя справедливости ради нужно сказать, что Министерство юстиции устав долго не ре-

гистрировало). И таких примеров было, по словам правозащитников, достаточно.

Изменения социально-политического контекста правозащитники связывают с усилением роли Комитета государственной безопасности в «эпоху Путина» (с 1999). Индикаторами этих скоротечных изменений, по мнению правозащитников, были, в частности:

- роспуск Судебной палаты по информационным спорам;
- история об обмене журналиста «Радио Свобода» Андрея Бабицкого на пленных военнослужащих (Вторая Чеченская война);
- подписание Доктрины информационной безопасности Российской Федерации (сентябрь 2000), утвердившей курс на усиление государственных СМИ

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Один из индикаторов «войны с гражданским обществом» является сокращение числа зарегистрированных НКО. Мини-исследование, проведённое Еленой Шаховой, председателем «Гражданского контроля» на сайте Министерства юстиции РФ показывает следующее.

Число зарегистрированных НКО, за вычетом политических партий, адвокатских образований, нотариальных палат, объединений садоводов-огородников и т.п.: в мае 2014 года – 129 тысяч в марте 2013 года – 193 тысячи.

Таким образом, за год (с весны 2013 по весну 2014) количество НКО в России сократилось на 33%.

Ещё один штрих: слово «правозащитный» встречается в названии всего 215 зарегистрированных НКО, а словосочетание «права человека» – в 34-х.

Хотя период с весны 2014 по весну 2015 не анализировался, хорошей иллюстрацией является сравнение данных, хранящихся в Веб архиве с данными сайта Минюста: всего некоммерческих организаций (сюда входят и религиозные организации, и нотариальные палаты и др.) в России на 26 августа 2014 года было 413 681, а на 18 июля 2015 года – 227517.

(их правозащитники рассматривают в качестве одного из «институтов тоталитарного государства»).

С тех пор, по словам правозащитников, «открыта война гражданскому обществу», ощущается «чудовищное давление на правозащитные организации».

И цель этой войны (давления) – «заменить не подконтрольное властям гражданское общество набором организаций, которые будут имитировать самое гражданское общество», сформировать «квазигражданское общество». В последние годы эта война стала «особенно агрессивной» и ведётся «по всем фронтам». Из последних инициатив, которые больно ударяют по правозащитному обществу, – закон о т.н. «ино-

странных агентах» и закон о нежелательных организациях. Следует также упомянуть закон о бесплатной юридической помощи, прописывающий серьезные квалификационные требования к такому виду услуг.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Правозащитники достаточно часто противопоставляют себя т.н. социально ориентированным НКО. Тем не менее, многие тенденции, болезненно затрагивающие правозащитные НКО, идут параллельно и для СО НКО.

В частности аналогией закона о бесплатной юридической помощи является Федеральный закон от 28 декабря 2013 N 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». В общем виде, он также предполагает серьезные квалификационные требования к организациям, оказывающим социальные услуги различным группам, а также регистрацию СО НКО в реестре поставщиков социальных услуг.

По оценке правозащитников, сегодня зарегистрировать в Министерстве юстиции организацию, в названии или уставе которой есть словосочетание «права человека», чрезвычайно трудно. Результат: таких организаций очень мало.

Это подтверждается и опытом данного проекта. Весной 2014 года его координаторы осуществляли поиск некоммерческих правозащитных организаций, которые:

- занимаются системной защитой прав человека – борются за гражданские и политические права посредством таких механизмов, как альтернативные доклады, создание судебных прецедентов, взаимодействие с Европейским Судом по правам человека и проч.;
- оказывают правовую помощь уязвимым группам, таким как ЛГБТ, мигранты, этнические меньшинства и другие социально исключенные группы;
- являются независимыми, т.е. не имеют среди своих учредителей или в составе управляющих органов чиновников и приближенных к ним лиц.

Результат поисков по всем базам данных, открытым источникам, экспертным опросам – не более 80 таких организаций по всей России.

Такое внешнее давление не просто создает серьезные препятствия для развития фандрайзинга и коммуникаций в правозащите, но и ставит под угрозу физическое существование правозащитных организаций в России. Данное мнение разделяется не только подавляющим большинством правозащитников, но и целым рядом частных и правительственных доноров, а также некоторыми представителями СМИ, которые приняли участие в исследовании.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Самоликвидация – одна из стратегий правозащитных организаций в условиях внешнего давления посредством закона о т.н. «иностранных агентах». За полтора года проекта только из правозащитных организаций – его участниц самоликвидировались четыре, т.е. каждая шестая.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Как показали результаты фокус-групп, «обычные люди», возможно, не знакомы с «общей рамкой» деятельности правозащитных организаций – Концепцией прав человека. Однако они с большим уважением относятся к конкретным делам по защите прав.

Сегодня отношение российских граждан к власти характеризуется, по мнению правозащитников, двумя принципиально важными чертами: с одной стороны, презрением к власти, а с другой – страхом перед ней. Для людей это является ситуацией некоего «когнитивного диссонанса», к которому необходимо каким-то образом адаптироваться.

Соответственно, то, каким образом люди психологически адаптируются к данной ситуации, оказывает существенное влияние на восприятие правозащитных организаций.

Прежде всего, по мнению представителей правозащитных организаций, люди начинают считать, что «ничего изменить нельзя». Отсюда, как представляется, появляются их неучастие «в решении вопросов, касающихся общественного блага», «акцентуация внимания на себе и на своей семье», «снятие с себя ответственности за всё происходящее в обществе». Две фразы, которые, по мнению некоторых правозащитников, иллюстрируют отношение к ним «обычных людей»: «Ты что, самый умный?» и «Тебе что, больше всех надо?».

Логика размышлений «большинства российского населения», в понимании правозащитников, приблизительно следующая: «Чем занимаются эти правозащитные организации, если все равно ничего нельзя изменить? Наверное, что-то тут не так, и они хотят достигнуть какой-то своей цели, о которой не говорят...» Или считают их (со слов самих правозащитников) «маргиналами», «шизиками», «слегка сумасшедшими», «шарахаются как от чумы».

С одной стороны, это – благодатная почва для **мифотворчества** о том, кто же такие правозащитники. Вот какие мифы (или «неправильные легенды», «неправды», «неправдивые сказки») о себе замечают правозащитники:

- «правозащитник – это несостоявшийся человек, который находит и реализует себя в таком поле»;
- «правозащитник – это не юрист, который занимается юридической практикой»;
- «правозащитник – это тот, кто занимается политикой, но в условиях политического рынка он не может заниматься ею открыто»;
- «правозащитники – это волонтеры, которые работают бесплатно»;
- «раз правозащитники консультируют бесплатно, то они плохие, низкого уровня специалисты и предлагают такие же плохие, низкого уровня услуги».

Кроме того, любые попытки правозащитных организаций критиковать власть, по мнению правозащитников, вызывают у «обычного гражданина» желание публично это осудить (проявление лояльности – обратная сторона страха перед властью). Люди видят в правозащитниках, по их собственному мнению, «угрозу», следуя приблизительно такой логике: «если бы вы не выступали, то нам жилось бы гораздо лучше». В определенные моменты страх этих

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Внутри самого правозащитного сообщества существуют проявления некоторой ксенофобии. В легкой форме она была замечена между т.н. «классическими» правозащитными организациями и организациями «нового типа», причем водоразделом служит именно различное понимание категории «права человека».

В более явной форме ксенофобия внутри правозащитного сообщества ещё несколько лет назад проявлялась в отношении организаций, занимающимися защитой прав ЛГБТ (по результатам интервью с правозащитниками).

Однако, самая сильная ксенофобия со стороны правозащитников, пожалуй, наблюдается в отношении тех самых «обычных людей». Тех самых «правовых нигилистов», которые «живут по понятиям», не участвуют «в решении вопросов, касающихся общественного блага» и не берут на себя «ответственность за происходящее в обществе».

людей перед властью превращается в агрессию, направленную «против тех, кто протестует против власти». С такими проявлениями непонимания, обвинения и агрессии сталкивались, по собственной оценке, многие правозащитники.

В общем и целом такое непонимание и отторжение правозащитных организаций как чего-то другого, незнакомого, непонятого, а также «перенос собственных страхов на других, на иных» – это формы проявления **ксенофобии**. И ксенофобия в отношении правозащитных движений и организаций усиливается ксенофобией в отношении социально незащищенных и социально исключенных групп населения, защитой и представлением интересов которых они занимаются (мигранты, представители этнических меньшинств, осужденные, ЛГБТ и т.д.).

Еще один поворот данного общественно-культурного контекста – это **«низкая правовая культура» или «правовой нигилизм»**, о которых очень много говорят правозащитники. Проявляется это, по мнению правозащитников, в решении вопросов и ситуаций различных уровней с ориентацией на «понятия», а не на систему правовых механизмов.

Соответственно, возникает и **проблема языка** как средства понять друг друга. Подавляющее большинство правозащитников говорят на языке правовых (в смысле, юридических) категорий, который совершенно не понятен, чужд для «обычных граждан»: ведь они живут по другим правилам, ориентируются на другие маркеры: «хорошо – плохо», «правильно – неправильно».

СПЕЦИФИКА ПРАВАЗАЩИТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По мнению правозащитников, важнейшим вызовом (а, точнее, даже препятствием) для выстраивания коммуникативной и фандрайзинговой деятельности является то тематическое поле, в котором они ведут свою деятельность.

С одной стороны, в правозащите есть темы устойчиво «непопулярные», «неудобные», «тяжелые», «маргинальные». Как правило, это те, в которых проявляется столкновение человека и власти в лице его институтов:

- человек vs полиция («не ангелов лупят в полиции, и население не выражает никакого желания реагировать на этот информационный послыл»);
- человек vs служба безопасности («человек обвиняется в терроризме; понятно, что дело сфабриковано, но общественное мнение...», «у обычного человека с улицы, простого среднестатистического россиянина это вызывает скорее негативные коннотации, чем желание чем-то помочь»);

- человек vs тюрьма / служба исполнения наказаний («даже вопрос с больными за решеткой – это уже тема, которая не очень...»);
- человек vs армия («отношение к армии во всех странах у людей не определено – это как священная корова, которую трогать не надо»);
- человек vs миграционная служба («чего защищать этих людей, давайте их всех вышлем»).

Соответственно, по словам представителей правозащитных организаций, эти темы влекут за собой и сложные, «маргинальные» и даже «настойчиво маргинализируемые», «нехорошие» целевые группы («люди второго сорта»), в частности:

- люди, «совершившие асоциальные поступки» и «находящиеся в зоне риска»;
- «заклученные, очень тяжелые заключенные», «гопота, маньяки, педофилы и тому подобные»;
- «люди, которые обвиняются в терроризме и еще в чем-то таком»;
- мигранты.

С другой стороны, правозащитники подчеркивают: есть темы и даже форматы работы, которые «невидные», «непонятные», «неинтересные», «занудные» или о которых «вообще никто не знает, что это есть», например:

- «доклады, экспертизы, запросы» по самым различным тематикам;
- право на доступ к информации («нарушение права на доступ к информации ни у кого ничего не вызывает, потому что подавляющее большинство граждан нашей с вами страны просто не в курсе, что такое право у них есть», «это сфера жизни, с которой соприкасается абсолютное меньшинство населения»);
- содействие судебной реформе («сложно объяснить, почему надо повышать квалификацию судей»);
- наш результат – «это не книга, не фильм; это само мероприятие; как его показать – любой пересказ не передаст сути».

Специфика деятельности, по мнению правозащитни-

ков, сужает для них возможность получения грантов и субсидий («эксперты в фондах не понимают нашу тему», «вообще никто, кроме работающих с какими-то фундаментальными проблемами заграничных грантодателей, не понимает, что мы делаем») и полностью закрывает возможность привлечения частных пожертвований.

Эта же проблема есть и при взаимодействии с широкой аудиторией, в т. ч. и через СМИ. Основной вопрос, которым задаются правозащитники, – как показать работу организации, если «картинки нет»:

- *«мы испытываем большие трудности во взаимодействии со СМИ; например, системную работу, которую мы ведем, чтобы защитить права граждан, [они] оценить не в состоянии; единственное, что они могут “пощупать”, – это правовая помощь».*

Еще один аспект: специфика правозащитной деятельности такова, что основная статья расходов – это оплата труда сотрудников, что также, по мнению правозащитников, затрудняет фандрайзинг и вызывает вопросы у потенциальных доноров.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Наличие поля деятельности для правозащиты не связано с социально-экономическим благополучием страны: просто маргинализированы будут другие группы. Например, шведская организация Civil Rights Defenders защищает права представителей этнической группы рома, а также коренных северных народов.

ЭТИКА

ПРАВозащитной ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В контексте этики правозащитной деятельности обсуждаются прежде всего три аспекта:

- независимость;
- анонимность;
- язык.

По мнению правозащитников, для них закрыт целый ряд возможностей в плане построения партнерств, связанных с коммуникациями и фандрайзингом. Причина этого заключается в специфике правозащитной деятельности, о которой речь шла выше. «Принципиальная позиция» и «конфликтные отношения» с правоохранительными органами, правоприменительная деятельность против крупных субъектов государственных монополий и прочие особенности

правозащитной деятельности – всё это, по мнению правозащитников, затрудняет их партнерство как с региональными властями, так и с крупным бизнесом, причем в данной ситуации происходит нечто похожее на движение в противоположные стороны.

Для бизнеса сотрудничество с правозащитными организациями неприемлемо с точки зрения нарушения баланса отношений с правоохранительными органами:

- *«нам давали понять, что любой крупный бизнес ведется если не в сотрудничестве, если не под контролем, то в некой обстановке нейтралитета с правоохранительными органами; если нарушить этот нейтралитет, то никто не знает, к чему это приведет».*

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В ходе исследования были обнаружены очень интересные практики сохранения независимости организации.

Например, организация «Агора» не принимает финансовую поддержку от правительственных структур – будь они российские или зарубежные. А «Комитет против пыток» дифференцирует источники финансирования своей деятельности и не принимает из одного более 10- 12% общего годового бюджета.

Для самих же правозащитных организаций отказ от сотрудничества с бизнесом – это способ сохранения собственной **независимости**:

- «если бизнес-организация предлагает нам поддержку – в том же направлении, в котором она работает, – то есть очень большая

вероятность того, что она будет указывать, каким образом действовать; в нашем случае это совершенно неприемлемо».

Отсюда позиция некоторых, особенно региональных правозащитных организаций, что с «большими акторами работать как бы стыдно и зорно».

Сходна ситуация и с обращением за поддержкой к органам государственной власти – в форме грантов или субсидий:

- «большинство наших дел на юридическом фронте связано с судами с местными органами власти, поэтому получать субсидии от них для нас просто нелогично».

Другая сторона этого вопроса – **анонимность жертвователей**. Многие правозащитные организации на практике получали поддержку от представителей бизнеса – в форме не крупных индивидуальных благотворительных пожертвований. Даже если переговоры изначально ведутся с руководителем той или

иной бизнес-организации, которая «разделяет ценности прав человека», в итоге «пожертвование идет не от организации, а от конкретного человека».

В ста процентах таких случаев, вне зависимости от того, о каком регионе и о какой конкретно правозащитной организации идет речь, жертвователи от бизнеса просили «не афишировать»,

«не упоминать имен», «не показывать эти пожертвования в своем бюджете», чтобы это «никаким образом не фигурировало». Причина такого стремления к сохранению строгой анонимности, по мнению правозащитников, кроется в том, что для бизнеса помощь такой организации – «это уже политика», «открытое признание своей принадлежности к либеральному меньшинству, и это уже большой риск».

Проблема языка – это также один из аспектов этических вызовов, которые стоят перед правозащитными организациями в контексте фандрайзинга и коммуникаций.

Язык – какими словами сказано о той или иной проблеме или ситуации – чрезвычайно важен. Он, согласно позиции правозащитников, должен:

- не уводить дискурс из правового поля; отсюда неприемлемость различной «желтой» (скандальной, ориентированной на эмоции) терминологии и, соответственно, таких способов привлечения внимания к своим материалам, как кричащие заголовки или эксплуатация эмоций, –
 - «журналист может себе это позволить [использовать термин “ментовский беспредел”], а мы не можем: это тонкая вещь; это уводит акцент не в ту сторону, в которую нам нужно, – уводит диалог из правового поля»;
 - «... есть простые способы сделать так, чтобы публикация разошлась по СМИ, но они нам недоступны, потому что мы не можем [использовать такой язык]»;
 - «никакой желтухи, никакого дополнительного акцента по каким-то несчастьям, страданиям и т.д., мы стараемся не допускать ни в наших релизах, ни в каких-то мероприятиях...»;
- быть чувствительным к нюансам дискурса, который воспроизводит или формирует отношение

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Среди СО НКО, которым достаточно часто себя противопоставляют правозащитные организации, также достаточно распространена практика анонимных пожертвований от бизнесменов. Возможно, конечно же, что природа желания сохранить анонимность жертвования в социальной сфере может быть несколько иной, чем в правозащите.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Одна из широко обсуждаемых в правозащитном сообществе дилемм выглядит так. Для того, чтобы быть понятным «обычному человеку», правозащитник вроде бы как мог бы перейти на более понятный язык (и эта идея, разумеется, высказывалась многими участниками исследования). Но от того, что перестают использоваться устоявшиеся (в данном контексте – правовые) категории права, полностью изменяется смысл.

Получается в определённом смысле «замкнутый круг», который достаточно сложно разорвать.

В одном из интервью была высказана заслуживающая внимания мысль о том, а не навязан ли правозащитникам тяжёлый, вербальный, текстуальный, юридический язык именно для того, чтобы быть не понятными...?

(Без сомнения, проблема языка в таком контексте не нова, и широко обсуждается в рамках т.н. новых общественных движений, например, в феминизме. Это ещё одно подтверждение тому, что достаточно много вызовов, с которыми сталкиваются российские правозащитники, не новы и не уникальны.)

к тем или иным вещам, в частности, не допускать языка вражды, оценочных, стереотипных суждений и терминов; причем в большинстве случаев речь идет о достаточно «тонкой грани», которую сложно донести до оппонентов, –

- «например, “группа азербайджанцев кого-то ограбила”; в данном случае, если бы это

была группа русских, то просто бы сказали “группа хулиганов ограбила прохожего”; ...это воспроизводство негативных стереотипов, воспроизводство языка вражды, когда мы ассоциируем какую-то этническую группу с неким образом действий; ... как правозащитнику мне кажется, что это плохо и это опасно»;

- «вот Маша Гессен бросила реплику, мол, не нужно писать “он признался, что он гей”, потому что признаются в какой-то вине; началось обсуждение, и люди стали говорить: какая, дескать, разница?»

Вероятно, именно стремление сохранить нейтральность языка приводит к тому, что правозащитные организации обращаются к языку права (который полностью отвечает этому требованию). И этот «правовой язык», «птичий язык», «тяжёлый и интеллектуальный», который «непонятен аудитории», – основной повод критики и самокритики правозащитников. Вопрос выработки «нейтрального, но понятного» языка – один из тех, который сегодня стоит на повестке дня.

ВНЕШНИЕ РЕСУРСЫ

Есть целый перечень внешних ресурсов, ограничение или полное отсутствие которых правозащитники выделяют в качестве вызовов (преград) для развития собственной коммуникативной и фандрайзинговой деятельности:

- слабая государственная поддержка правозащитных некоммерческих организаций;
- отношение бизнеса к поддержке правозащитных организаций;
- политика фондов.

Государственная поддержка

Государственная поддержка правозащитных НКО характеризуется, по мнению правозащитников, декларативностью. Несмотря на то, что формально правозащитные организации имеют равные возможности с другими типами НКО в плане получения государственных грантов и субсидий, тем не менее на практике это вызывает достаточно большие сложности. Существенное количество правозащитных организаций из разных регионов (Санкт-Петербург, Архангельск, Екатеринбург, Нижний Тагил) ни разу не смог-

ли получить государственный грант или субсидию, хотя неоднократно принимали участие в конкурсах:

- *«мы постоянно пробуем свои силы в конкурсах, которые теперь называются конкурсами президентских грантов, а также в конкурсах в Министерстве экономического развития, но пока, к сожалению, ни разу нам не удалось получить поддержку»;*
- *«мы подаем на все отечественные фандрайзинговые возможности как “Отче наш”»;*
- *«мы дважды направляли свои заявки в Минэкономразвития, но ни разу нам не дали ничего»;*
- *«мы участвовали в городских конкурсах грантов, отправляли проекты уже проверенные, с отличными отзывами, но, почему-то они не проходят».*

Рано или поздно организации отказываются от данной практики фандрайзинга, расценив ее как «потерю времени» и фактически «пожертвовав теми возможностями, к которым безрезультатно обращались в течение нескольких лет».

Поддержка бизнеса

Что касается отношения бизнеса к поддержке правозащитных организаций, то многие правозащитники говорили о т.н. «эффекте Ходорковского». Известно, что Михаил Борисович Ходорковский поддерживал российские организации гражданского общества – как лично, так и через специально созданный фонд «Открытая Россия». По словам целого ряда правозащитников, «многие бизнесмены в культурных разговорах приводят именно этот аргумент [судьба М.Б.Ходорковского], когда говорят, что они не могут поддерживать правозащитные организации». Несмотря на это, опыт Ходорковского оценивается правозащитниками как устойчивый, ведь

учрежденный им фонд работал еще какое-то время и без его участия.

Политика фондов

Политика фондов в последние 4-5 лет, по мнению правозащитников, также неблагоприятна. Так, они отмечают не только сокращение числа фондов, которые в целом работают в России и, в частности, поддерживают правозащитные организации («фандрайзинговое поле сужается, фонды уходят»), но и сокращение финансирования со стороны традиционных доноров из числа западных частных фондов». Некоторые правозащитные организации в 2012-2013 годах столкнулись с «тяжелой ситуацией», когда один из главных, основных доноров – Агентство США по международному развитию (USAID) – закрыл свою программу в России: ведь некоторые из них получали по данной программе «более 50% бюджета». Кроме того, доноры – будь то частные фонды или государственные структуры – очень редко предлагают институциональную поддержку. Ориентация на проектную поддержку, по мнению представителей правозащитных организаций, ограничивает их возможности как в фандрайзинге (в частности, оплата ставки фандрайзера), так и в коммуникациях (например, для использования современных, визуально привлекательных форматов распространения информации о правах человека).

Наконец, не всегда условия, предлагаемые фондами, по мнению правозащитников, подходят правозащитным организациям. Так, например, «Комитет против пыток» считает свою деятельность «не очень проходной по критериям Европейской Комиссии» (так как представляет не отдельный проект, а деятельность организации в целом, часть из которой просит профинансировать) и в ближайшие годы не планирует обращаться к этому источнику.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Согласно данным, полученным из интервью с европейскими правозащитниками, они также ощущают изменение политики фондов. В частности, если еще некоторое время назад многие из них проводили открытые грантовые конкурсы, то теперь стали работать по схеме «invitation only».

Или, например, тот же «Комитет» никогда не получал финансирования от USAID, так как им были выдвинуты неприемлемые условия, заставившие отозвать заявку:

- *«Мы отказались от этого финансирования в процессе коммуникации, потому что нам были выдвинуты определенные критерии по приемке жалоб. Наш подход такой, что в тех регионах, где мы работаем, мы принимаем жалобы от любых категорий лиц, если они подвергались пыткам. Малоимущий человек, или он может оплатить любые юридические расходы, или относится к группе мигрантов, ЛГБТ, благополучных людей, студентов, женщин, детей, стариков – нам вообще абсолютно неважно. USAID пытались нам продиктовать некие условия выполнения проекта. Нам были поставлены определенные вопросы для проведения аналитики. Нам было предложено, так сказать, секвестировать группы, которые мы принимаем, например, рекомендовано принимать только женщин, представителей этнических меньшинств... Мы сказали, что на таких условиях мы отзываем свою заявку, мы не будем продолжать работать. То есть не будем даже продолжать процесс согласования».*

Справедливости ради стоит отметить, что это единственный подобный случай, который был обнаружен в ходе исследования.

Доступ к СМИ

Представители, пожалуй, всех правозащитных организаций – участниц исследования в той или иной форме говорили об ограничении доступа к СМИ как о системной проблеме. В первую очередь, речь шла о том, что наиболее влиятельные, массовые СМИ недоступны для правозащитников – об этом говорили

представители правозащитных организаций из Перми, Санкт-Петербурга:

- *«на телевидение некоммерческим организациям практически не попасть»;*
- *«можно попасть на радио, но только определенное – общегородское или либерально-ориентированное»;*
- *«нет выхода на федеральные СМИ, это невозможно: независимыми их не назвать, и понятно, что цензура нас туда не пропускает»;*
- *«мы испытываем существенные трудности при информировании людей о том, что такая помощь доступна..., потому что СМИ отказываются размещать наши объявления».*

Несколько в другом, более конкретном и менее перспективном ракурсе данная проблема проявляется для региональных правозащитных организаций (например, из Архангельска, Екатеринбурга):

- *«в регионах свободных СМИ просто нет: там нет телеканала “Дождь”, практически нет какого-нибудь независимого информационного агентства; ... поэтому есть Екатеринбург, есть Казань, а есть все остальные регионы, где вообще ничего не публикуют»;*
- *«у нас региональные мероприятия, и федеральным СМИ мы не очень интересны; а делать федеральные мероприятия мы не можем, потому что такой задачи у нас нет, потому что мы – региональная организация».*

Кроме того, власти (особенно местные) могут оказывать серьезное давление на СМИ с целью влияния на правозащитные организации:

- *«раньше мы были просто любимцами СМИ – о нас очень охотно писали, особенно о наших мероприятиях; а потом мне сказали, что “нам разрешают освещать события, но без упоминания [названия организации]”,*

- и ситуация со СМИ вообще стала тяжелой»;
- «у СМИ был прямой запрет от пресс-службы губернатора на любое упоминание о нас»;
 - «мы специально как можно меньше о себе даем информации, потому что любая информация о нас немедленно сопровождается потоком контринформации диффамационной, специаль-

но сделанной: ... как только о нас есть одно упоминание, будет сто упоминаний негативных немедленно, по команде; то есть блокады нет, есть совершенно целенаправленное...»

Эти цитаты принадлежат представителям правозащитных организаций из совершенно разных регионов – Архангельска, Воронежа, Екатеринбурга.

ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ

Правозащитные организации – участницы исследования из Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Перми, Рязани подчеркивают, что работа с фондами является «наименее обременительной для них формой фандрайзинга» и на перестройку этой системы у них **нет внутренних (прежде всего людских) ресурсов.**

Попробовав нетрадиционные для правозащиты подходы (например, работу с частными пожертвованиями) или изучив опыт коллег в этой сфере, организации решили для себя (об этом говорили представители правозащитных организаций из Архангельска, Воронежа, Казани, Перми, Рязани, Санкт-Петербурга):

- «это требует гораздо больше усилий, чем дает результата»;
- «чтобы эту работу проводить, нужно просто посвятить этому все время»;
- «чтобы это работало и начало приносить какой-то доход, в это нужно вкладывать очень много ресурсов».

В этих организациях нет человека, который мог бы заниматься только фандрайзингом (в т.ч. его развитием, модернизацией):

- «у нас нет человека, которого можно выделить, которому можно платить деньги за это»;
- «организация должна быть достаточно богатой, чтобы содержать такого человека; или она должна собственные штаны утянуть».

Если бы такой человек появился, то это, по мнению правозащитников, «возможно, имело бы хороший

результат».

Правозащитники также отмечают **недостаток знаний** по таким вопросам, как:

- оформление ящиков для сбора частных пожертвований;
- принципы краудфандинга (в т.ч. использование открытых ресурсов для обучения краудфандингу);
- оформление электронных кошельков, в т.ч. их привязка к юридическому лицу и к расчетному счету организации;
- расчет трудозатрат на работу с частными донорами;
- деловая этика, в частности, при общении с корпоративными партнерами (для молодых сотрудников правозащитных организаций);
- оформление заявок на государственные гранты и субсидии (с учетом критериев оценки).

Приблизительно та же проблема – нехватка человеческих ресурсов – и с направлением, касающимся коммуникаций, PR, взаимодействия со СМИ. У многих организаций «нет возможности содержать стабильного информационного сотрудника», «рук не хватает», и эта работа проводится «по остаточному принципу». Даже те организации, которые имеют свои собственные издания, в т.ч. зарегистрированные как СМИ, зачастую не могут себе позволить иметь штатного сотрудника («штатного журналиста»), освещающего их деятельность и проблемы, с которыми они работают.

Некоторые правозащитники связывают кадровую проблему с внутренними особенностями работы организаций (в частности, с отсутствием планирования):

- *«сделать, провести можно много чего, а не получается, потому что нет планирования и, собственно, ресурсов, поэтому зачем держать человека; в общем, некий замкнутый круг».*

ПРАВОВОЙ КОНТЕКСТ

Данный подраздел описывает ограничения, существующие в правовом поле в связи с коммуникативной и фандрайзинговой деятельностью. Очевидно, что значительная доля из них – это те особенности российской правовой системы, которая неспецифична, т.е. относится не только к правозащитным некоммерческим организациям. Часть из этих вопросов частично (в виде устойчивых практик) отработаны благотворительными фондами и СО НКО, тем не менее взгляд правозащитников (здесь – юристов-профессионалов и специалистов по развитию права) представляется важным.

В плане фандрайзинга правозащитники подчеркивают следующие правовые сложности:

- **Оформление наличных финансовых средств.** Правозащитники подчеркивают сложность законодательного регулирования наличного обращения и оформления наличных средств, полученных в копилки для сбора пожертвований в рамках массовых, масштабных фандрайзинговых кампаний –
 - *«требования законодательства объективно невыполнимы..., т.е. нужно очень серьезно поломать голову, каким образом это всё оформить, чтобы не возникли проблемы»;*
- **Оформление смс-пожертвований.** С одной стороны, согласно российскому законодательству

получателем добровольного благотворительного пожертвования может быть только некоммерческая организация (получателем не может быть, например, коммерческая структура, частное лицо, государственное учреждение). Однако большинство услуг по предоставлению короткого номера для сбора смс-пожертвований устроены так, что средства, списанные со счета мобильного телефона жертвователя, первоначально поступают мобильному оператору или посреднику, т.е. де-факто – коммерческой организации (хотя волеизъявление – в пользу НКО). Правозащитники задаются вопросом, каким образом юридически оценивать такую схему, ведь ни судебной практики, ни эффективно работающего законодательства (в т.ч. в Налоговом кодексе) на данный момент нет;

- **Запрет на анонимные пожертвования свыше 15 тысяч рублей.** По мнению правозащитников, т.н. «закон об анонимных платежах»^{*} закрыл возможность для краудфандинговых проектов. По их оценкам, такие успешные проекты,

^{*} Федеральный закон от 5 мая 2014 года № 110-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Опыт многих благотворительных фондов и СО НКО показывает: небольшие по размеру пожертвования (например, 150-300 рублей) при увеличении числа доноров до нескольких тысяч может быть достаточно успешной фандрайзинговой стратегией.

как «РосУзник» и «РосПил», набирали большую часть необходимых сумм крупными анонимными пожертвованиями, а не мелкими («где бы сотнями и тысячами людей набирались ощутимые суммы, которые тратились бы на эти цели?»).

- **Сложности с получением финансирования из-за рубежа.** Зачастую потенциальными частными жертвователями правозащитных организаций, по словам их представителей, являются граждане иностранных государств. Ужесточение контроля, связанного с получением и легализацией таких пожертвований, фактически ставит перед правозащитной организацией сложный, во многом стратегический вопрос: получать или не получать финансирование из-за рубежа?
- **Ограничение интернет-платежей.** Закон о персонифицированных (анонимных) интернет-платежах ограничил возможности интернет-фандрайзинга посредством международных платежных систем QIWI и PayPal (ни тот ни другой, кстати, не имеют специального пакета услуг для некоммерческих организаций). В частности, сразу же после вступления в силу данного закона в мае 2014 года были без объяснения причин заблокированы кошельки проекта «РосУзник» и организации «Агора». Беспокойство правозащитников вызвано тем, что подобная практика может стать «повальной», причем в случае с QIWI и «РосУз-

ником» подчеркивался политический контекст такого решения:

- «кто-то сказал QIWI, что “мы бы не хотели, чтобы, пользуясь вашим сервисом, собирались денежные средства на юридическую защиту гражданских активистов”; и QIWI, видимо, оценив риски, заблокировал»;

- **Особенности работы с Яндекс.Кошельком.**

До недавнего времени кошелек на Яндекс.ру мог быть оформлен только на физическое лицо. Так как пожертвования могут собирать только НКО, это создавало определенную правовую коллизию. Еще одно правовое ограничение, связанное как с коммуникационной деятельностью, так и с фандрайзингом, – это т.н. **«закон о пропаганде»***. Его эффект ощутили на себе правозащитные организации, работающие с ЛГБТ-сообществом: партнерские структуры, в т.ч. из бизнес-среды, отказывались от сотрудничества, поясняя: «Мы не понимаем, о чем этот закон, но на всякий случай не будем...»

* Федеральный закон Российской Федерации от 29 июня 2013 года № 135-ФЗ «О внесении изменений в статью 5 Федерального закона “О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию” и отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях защиты детей от информации, пропагандирующей отрицание традиционных семейных ценностей».

1.4. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ФАНДРАЙЗИНГА И КОММУНИКАЦИЙ

В данном разделе представлен анализ позиций, высказанных представителями российских правозащитных организаций, относительно возможностей, которые у них есть (или которые они могли бы усилить), для развития новых подходов к коммуникационной и фандрайзинговой деятельности. Среди них (в порядке убывания частоты упоминаний):

- ресурсы (в широком понимании), в т.ч. позиция, репутация и опыт;
- особенности целевых групп.

Как видно, одна из них, более широкая, связана с внутренними организационными особенностями, а другая – с внешними факторами.

Несколько обособленно (звучит всего в паре интервью), но, по нашему мнению, чрезвычайно актуально звучит идея о том, что ресурсы важно понимать более широко. С одной стороны, это *не только и не столько финансы и материальная база организации*, с другой – важно видеть различные источники ресурсов – государственные, индивидуальные, групповые, корпоративные, – которые нужно отдельно учитывать, оценивать и планировать.

В этом смысле важным ресурсом являются, по мнению правозащитников, позитивная **репутация** организации в регионе, а также взвешенная, объективная, серьезная, **конструктивная позиция**, которую занимает организация. В одном из интервью это названо «отстраненностью от конфликтных зон», хотя общая идея звучит у многих правозащитников – «делай что должен»:

- «[людям] не хватает оценок, стоящих вне конфликтных зон, неких экспертных вещей, неких вещей объективных и взвешенных и при этом довольно смелых; на фоне такой неопределенности вдруг кто-то довольно серьезно, стабилен и взвешен, не собирается ни от чего отречься, ни за кем бежать, продолжает

четко делать свое дело, не впадает в некие эмоциональные амбиции, не ведется на что-то».

Хотя собственные ресурсы организаций (в плане опыта фандрайзинга) связаны прежде всего с нарабатанными связями, контактами, навыками ведения сотрудничества с грантодающими фондами (прежде всего зарубежными), **опыт социально ориентированных и благотворительных организаций** в использовании современных технологий фандрайзинга и коммуникаций может (и должен) являться значимым ресурсом для правозащитников:

- «... [в случае с частными донорами] сегмент оказания услуг, поддержки услуг и поддержки частных случаев очень перспективен; собственно, на это же и собирают социальные некоммерческие организации; и [их] технологический ряд может быть использован достаточно успешно»;
- «... многие технологические барьеры социальными организациями очень успешно пройдены; и один из вопросов — какие технологии, используемые социальными НКО, могут быть перенесены на правозащитную деятельность».

Кроме того, некоторые правозащитные организации в качестве ресурса рассматривают (и используют) **опыт зарубежных организаций**, работающих в общем с ними проблемном поле:

- *«[в выборе стратегий и технологий] мы ориентировались на совершенно конкретные зарубежные образцы, и у них учились; во многих вещах не пришлось “изобретать велосипед”».*

Важным ресурсом, по мнению правозащитников, может являться их **целевая группа**. С одной стороны, есть ресурсные (в материальном плане) представители специфических целевых групп (например, либерально ориентированные граждане или представители ЛГБТ-сообщества). С другой стороны, важно коммуницировать и повышать лояльность ближайшего круга аудитории организации, повышать ее доверие и включенность в деятельность.

Наконец, еще один важный ресурс – это **взаимодействие, партнерство, поддержка** (например, информационная) друг друга. «Чтобы не каждый в своем углу» – это идея, которая, вероятно, может способствовать аккумуляции ограниченных ресурсов правозащитного сообщества.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Нужно заметить, что в интервью правозащитники говорили больше о сложностях, чем о возможностях: это видно даже по объёму соответствующих разделов.

Пожалуй, такую ситуацию можно назвать определённым симптомом: ведь если у человека что-то не очень получается или он не сильно удовлетворен тем, что он делает «правильно», то часто он начинает искать причины. И, как правило, эти причины проще искать вовне...

2.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПРАВОЗАЩИТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В целом представители СМИ, участвовавшие в дискуссии, отзывались о своем опыте работы по правозащитным темам без особого воодушевления. Они подчеркивали, что информация, которую предоставляли им правозащитные организации, не соответствует тому уровню открытости и доступности, который необходим для успешного сотрудничества:

- доступность «языка правозащиты»;
- доступность и открытость информации по конкретным случаям нарушения прав;
- открытость правозащитной организации к диалогу.

«ЯЗЫК

ПРАВОЗАЩИТЫ»

Информация, которая поступает от правозащитных организаций, характеризуется представителями СМИ как «непонятная» и «недоступная»:

- «что сие значит? у меня нет времени на то, чтобы обработать эту информацию, понять, что там произошло».

Более того, по мнению участников дискуссии, правозащитники намеренно «усиливают юридические тонкости», которые еще более усложняют понимание. Представители правозащитных организаций, в свою очередь, подчеркивают, что для них «важна **юридическая точность формулировок**»:

- «существует профессиональная этика: мы все-таки правозащитная организация, и юридический язык важен»;
- «поскольку вещи, которыми занимается правозащитная организация, – юридические, связанные с защитой прав, ... с использованием инструмента защиты

этих прав (каковым является суд), то ... очень важно, чтобы с процессуальной точки зрения всё было очень верно передано»;

- «журналисты – не юристы, естественно..., они юридически безграмотны, поэтому нам очень важно проверять их тексты на соответствие правильности процессуальной, чтобы верно были употреблены термины».

Хотя ошибки в юридической терминологии правозащитники относительно легко «прощают» СМИ. А вот против «сознательного, а часто несознательного» использования «языка вражды», «желтой», скандальной терминологии, формирующей и поддерживающей ксенофобию в самом широком смысле этого слова, они резко протестуют.

В этом смысле публичные материалы в СМИ воспринимаются правозащитниками не просто как «информационные», но и как «формирующие дискурс». Отсюда требование «использовать определенную лек-

сику», которая зачастую не является общепринятой. Однако, как кажется по анализу результатов дискуссии, представители СМИ не выделяют для себя задачи формирования дискурса и не всегда со вниманием относятся к терминологии, ориентируясь прежде всего на аудиторию.

СМИ О СЛУЧАЯХ НАРУШЕНИЯ ПРАВ

Представителям СМИ не интересны генерализованные понятия «правозащита», «правозащитная деятельность», «права человека»; они оценивают их как «аморфные», «абстрактные», «ни о чем». Совершенно иное отношение к **конкретным случаям нарушения или защиты прав** в реальных ситуациях и с живыми людьми, которые, по мнению участников дискуссии, интересны и СМИ, и их аудитории:

- «должна быть конкретика, должен быть конкретный случай, конкретный кейс – я на этом настаиваю»;

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Передача «Человек имеет право» на «Радио Свобода», которую ведёт Марьяна Торочешникова, выходит один-два раза в неделю и длится час. В ней «о правах и свободах говорят правозащитники, политики, экономисты, деятели науки и культуры, обеспокоенные состоянием дел с правами человека в России, а также граждане, пострадавшие от произвола властей» (источник – страница программы на сайте <http://www.svoboda.org>;

По словам представителя «Радио свободы», у программы «высокий рейтинг, потому что поднимаются те проблемы, которые очень близки простым людям, близки гражданам; когда эту программу закрыли, это вызвало очень большую реакцию со стороны слушателей, которая привела к тому, что она стала существовать».

Ещё один пример – это постоянная рубрика на Радио России в Санкт-Петербурге, в которой участвуют представители Прокуратуры города и рассказывают о том, что делать в случае нарушения трудовых прав и незаконных увольнений, в конфликтных ситуациях с Пенсионным фондом, в ситуациях мошенничества и проч.

Характерно, что оба примера – это радиопередачи.

- «обращают внимание на конкретные факты конкретных нарушений прав индивидуальных или массовых; и если эти факты изложены, то я думаю, не надо будет уговаривать никого из журналистов, что эта новость действительно важная и требует освещения; а если этого всего нет, то тогда трудно вообще настаивать на том, чтобы эти новости транслировались».

По мнению участников дискуссии, «любая информация о нарушениях прав человека, исходящая от НКО и предназначенная для СМИ, бессмысленна без контактов и без комментариев». Представители СМИ подчеркивают: если организация дает такую информацию в формате «где-то когда-то кто-то» или предоставляет «неполную информацию», то «не нужно рассчитывать на то, что что-то дальше будет [в плане освещения ситуации]».

Опыт журналистов говорит о том, что в «стандартных», «не жестких» ситуациях герои историй «крайне заинтересованы» в том, чтобы их информация появилась в СМИ:

- «... очень много людей просят: “Помогите, пожалуйста, связаться с какими-то СМИ, чтобы о нас рассказали, о нашей проблеме, это может помочь ее решению”; и не было практически ни единого случая, чтобы люди при этом были не готовы назвать свои имена».

С другой стороны, есть ряд ситуаций (как правило, связанных с истязаниями или насильственной смер-

тью близких), когда сами участники событий отказываются от сотрудничества со СМИ:

- «... им задаешь вопрос: “Можно ли публиковать ваши данные, можно ли рассказывать вашу историю?”, – они или с большой неохотой соглашаются, или сразу говорят “нет”»;
- «[правозащитная организация] готова была бы дать информацию, но [участники истории] не хотят себя афишировать»;
- «мы хотим рассказать о ситуации, но выясняется, что мы не можем сейчас ни о ком конкретно говорить – ни называть фамилии, ни связаться с этими людьми, потому что “ситуация сейчас решается”; [сам адвокат] просит помочь, вмешаться в ситуацию, рассказать о ней; а как мы можем рассказать о ней без истории человека?»

ДИАЛОГ СМИ С ПРАВозащитными Организациями

(Не)открытость к диалогу – важная проблема, которую подчеркивали участники дискуссии – представители СМИ: правозащитники не особенно охотно отзываются на вопросы журналистов.

С одной стороны, по их мнению, в правозащитных организациях, как правило, нет «заинтересованного человека, который расскажет о проблеме, в которую попала сама организация либо кто-то из граждан».

С другой стороны, многие журналисты и комментаторы вспоминали случаи, когда правозащитники отказывались давать им какие-либо дополнительные комментарии (в т.ч. и после поданной ими же информации в виде пресс-релиза или сообщения в социальных сетях):

- «... звоню представителям одной НКО – у них прошли обыски; начинается разговор с того, что они не очень-то хотят что-то говорить, и приходится какими-то такими путями

Еще один тип ситуаций, в которых сами участники (жертвы, пострадавшие) отказываются от сотрудничества со СМИ, связан с выборами:

- «... из десяти людей, которые приходят или звонят и говорят, что творятся те или иные безобразия (заставляют фальсифицировать, переписывать протоколы), максимум один готов назвать свое имя. Остальные говорят: “Нет, никогда и ни за что, меня потом уволят, и вы на другую работу меня устроить не сможете”».

Однако обсуждалась и обратная ситуация, когда нарушение прав в связи с участием человека в муниципальных выборах («вызвало начальство и сказало: “Или снимайся с выборов, или мы тебя уволим”»), о котором герой был готов широко рассказать, не заинтересовало СМИ.

чуть ли не уговаривать, чтобы они об этом рассказали»;

- «... по тону нашего общения было видно, что они не хотят комментировать уже имеющуюся информацию»;
- «... часто бывает, что мы обращаемся за комментариями по пресс-релизу, и нам говорят: “Всё в пресс-релизе написано, что вы еще от нас хотите?”»

Особенно странным, по мнению представителей СМИ, было сокрытие информации о финансировании НКО на волне прокурорских проверок в связи с законом о т.н. «иностранных агентах» (такой «пропагандистски и массово острый» вопрос):

- «как только информация, которая касается финансирования и признания организации “иностранным агентом”, тут же встречаешь железную дверь, потому что комментарии

настолько скупы, что ты разобраться в этой ситуации вообще не можешь»;

- *«не хватает понимания, что происходит с этой организацией, потому что сама организация – закрыта, не дает исчерпывающие комментарии».*

Здесь проводится параллель с благотворительными фондами: «[они] публикуют информацию о том, сколько к ним денег и от кого поступает, и их можно проконтролировать; а правозащитные НКО, получается, закрытые организации, [которые говорят]: “[Всю информацию о нашем финансировании] ищите на сайте Минюста”».

По мнению представителей СМИ, отсутствие такой информации не позволяет объяснить аудитории суть проблемы, связанной со статусом «иностранный агент», и показать, что на самом деле организация никакой не «иностранный агент».

В свою очередь, для правозащитных организаций раскрытие такой информации воспринимается как риск потери безопасности:

- *«когда меня просят прокомментировать наше дело по «иностранному агентству», у меня дилемма очень серьезная; я прекрасно понимаю, что каждое сказанное мною слово может быть использовано против моей организации; ... мы находимся в опасной ситуации и не можем говорить всё открыто, чтобы не навредить ... тем людям, которым мы помогаем, и самим себе».*

2.2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРАВАЗАЩИТНОЙ ТЕМАТИКИ В МЕДИЙНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Вопрос **«конкурентоспособности правозащитной тематики»** (именно в такой терминологии) обсуждался очень активно. В целом представители СМИ подчеркивают, что **«правозащитная тематика не интересна читателю/зрителю/слушателю».**

Важную информацию на этот счет дают, например, мини-опросы аудитории «Эха Москвы в Санкт-Петербурге» (к слову, одного из либерально ориентированных СМИ; данные приводятся со слов участников дискуссии). Так, только 10-15% слушателей было бы «интересно слушать что-то связанное с правозащитой». А, например, самым запоминающимся событием октября 2013 года (когда произошел взрыв автобуса в городе Волгограде) слушатели назвали «Пугачеву, которая родила двойню».

В целом представители СМИ подчеркивали, что «политика и публицистика мало кого интересуют, то ли дело концерт по заявкам». Соответственно, СМИ придерживаются позиции: «Мы работаем в ответ на общественный запрос, и изменить его не можем». На практике позиция «это нашему слушателю/читателю неинтересно» часто используется как обоснование отказа от освещения правозащитной тематики. Однако, как отмечают, например, сами правозащитники, такой отказ зачастую сопровождается еще и разъяснением в частной беседе: «Если я даже запишу, сниму здесь чего-то, это ни в какой эфир не пойдет».

По этому поводу некоторые участники дискуссии вспоминали случаи, когда они делали хорошие, каче-

ственные, развернутые материалы на правозащитную тему, но их не публиковали или не выпускали в эфир (например, 8-минутный репортаж с показа фильма о судьбе Сергея Магнитского или презентация книги Михаила Ходорковского). А если даже и публиковали и давали в эфир, то «не было никакой реакции [поддержки] со стороны руководства и заинтересованности со стороны аудитории». Это, по словам корреспондентов, заставляло их задуматься: «А стоит ли вообще этим заниматься?»

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

По мнению команды Проекта:

Самое большое разочарование от дискуссии с представителями средств массовой информации заключается в том, что присутствовавшие журналисты не воспринимают социальную ответственность как неотъемлемую составляющую профессии журналиста.

Их западные коллеги придерживаются другого мнения, это нашло отражение в концепции социально ответственной прессы. Она базируется на идее о том, что масс медиа имеют моральное обязательство перед обществом предоставлять ему адекватную информацию для того, чтобы члены общества могли принимать обоснованные решения. Независимая пресса выполняет функции контроля над социальными институтами через объективное и точное освещение их деятельности, от прессы ожидается предоставление информации о происходящем в правительстве, что позволяет его контролировать и держать в узде. При этом пресса также является голосом тех людей, которые иначе не могут быть услышаны. Эта модель предполагает, что журналисты и другие сотрудники СМИ, пользуясь привилегиями своей профессии, должны быть социально ответственными и служить общественным интересам. Эта функция прессы должна соблюдаться даже если ее выполнение влияет на прибыль и приводит к антагонизму с интересами правящей элиты.

Модель социальной ответственности прессы поощряет ее самопозиционирование в качестве передового орудия борьбы за сохранение демократии в союзе с гражданским обществом и другими прогрессивными общественными группами. Помогая разнообразным общественным группам, СМИ возводят стену для защиты демократии от внутренних и внешних угроз. Доказательств этому много в истории разных стран.

Не вызывает интереса освещение правозащитных тем и у тех, кто, по мнению представителей СМИ, должен быть в этом прямо заинтересован. Так, например, участники дискуссии вспомнили случай, когда одно из СМИ предложило уполномоченному по правам человека в Санкт-Петербурге сделать совместный проект – эфир по проблематике прав человека раз в две недели. Из аппарата уполномоченного был получен отказ с мотивировкой, что «на это нет времени».

Наконец, «информационная конкуренция» существует и в контексте **особенностей текущего момента:**

- «... если ищут российскую подводную лодку в Швеции – это актуальнее на неделю, чем конференция правозащитных организаций в Санкт-Петербурге; это реальность, мне их не перебить; вот когда ничего нигде не тонет и не взрывается, я могу рассказать [о правах человека]».

2.3. ПРАВИЛА ИГРЫ: СМИ VS ПРАВозащитные организации

Принципиально важный вывод из дискуссии с представителями СМИ: правозащита как тема и правозащитные организации как источник информации с точки зрения СМИ ничем не отличаются от других тем и других источников:

- *«... с точки зрения СМИ, правозащитная организация – это один из многих источников информации, и вряд ли можно говорить о том, чтобы их поставить в какое-то особое положение по сравнению с другими источниками, потребовать к ним особого внимания».*

При таком подходе позиция некоторых правозащитных организаций «мы сознательно не просим СМИ о нас писать: если считают нужным – да, если не считают нужным – не нужно», очевидно, является нежизнеспособной.

Поэтому, как неоднократно подчеркивали представители СМИ, правозащитным организациям важно понимать, как вообще работают СМИ, и пытаться «играть по предложенным правилам»:

- современные журналисты не ищут, а отсеивают поступающую к ним информацию;
- у СМИ есть редакционная политика, которая во многом определяет принятие решения по материалу.

РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ

Хотя это сильно критикуется представителями медиа-сообщества, факт остается фактом: современный журналист или корреспондент сам **не ищет информацию**:

- *«... мы выходим в поле, только когда совсем ничего нет, совсем».*

Современный журналист или корреспондент, а тем более редактор СМИ, ежедневно получает очень много информации – до 10 тысяч сообщений на электронную почту. И **«отсев информации»** – это основное занятие в течение рабочего дня. Физически тщательно всё просмотреть невозможно, и открываются только те сообщения, за которые «зацепился глаз»:

- *«огромное количество писем, невероятное количество различных пресс-релизов и прочего, и что-то можно элементарно*

не заметить, особенно учитывая, что пресс-релизы все оформлены стандартно»;

- *«валится огромное количество сообщений, и мы не все их читаем: открываются только те, где темы захватывающие, где это интересно».*

Сами представители СМИ признают: в такой ситуации пропустить что-то, касающееся проблемы прав человека, обычное дело. Тем не менее они считают, что информация о нарушениях прав должна быть для них доступна. Какого-либо **централизованного получения информации** (например, рассылки или паблика в социальной сети, информационного пространства по правозащитной тематике для СМИ) нет. Хотя это, по их мнению, могло бы серьезно улучшить ситуацию.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Есть целый ряд представителей СМИ, которые в качестве средства профессиональной коммуникации используют социальные сети – прежде всего, Facebook.

Однако правозащитные организации, судя по результатам исследования, не используют свои социальные аккаунты для взаимодействия со СМИ, для коммуникации с корреспондентами и журналистами.

Другой вариант, который предлагают представители СМИ, – это использовать как минимум **два разных канала коммуникации**: например, не только отправить пресс-релиз, но и продублировать информацию каким-либо дополнительным способом – по телефону или личным сообщением в социальных сетях. Если информация тем или иным способом все же попала на глаза журналисту и заинтересовала его (это называется «наводка»), то далее он может «начать **искать, копать**»:

- «... как только ты натыкаешься на какую-то тему, где глубже и глубже, и ты получаешь новые и новые сообщения, и тебе это интересно, то ты уже, как поисковик, идешь по этому полю».

Отдельной проблемой, связанной с «принципом отсева вместо поиска», является то, что полученная информация не проверяется, и дело вовсе не в отсутствии контактных данных, а в сложившейся практике:

- «... получается пресс-релиз, переписывается и выдается в эфир сразу же – без звонка источнику, без проверки и прочего»;
- «получается сообщение, звонок, sms-ка или еще что-то; ... и ведущий может сделать следующим образом: он может просто эту информацию, полученную быстро, оформить в более-менее удобоваримую форму и выдать в эфир, не проверив, не позвонив, не успев, потому что хочется быть первым».

Неточности, возникающие оттого, что полученная **информация не проверяется**, являются сильнее всего поводом критики СМИ со стороны представителей правозащитных организаций. В этом смысле и стиль работы с информацией, который принят в правозащитных организациях, и скорость не стыкуются с тем, как работают СМИ. Если СМИ делают ставку на оперативность в ущерб точности, то правозащитные организации работают по собственной технологии, сутью которой является как раз тщательная проверка фактов:

- «очень важно внутреннее понимание ситуации; например, приходит какой-нибудь крик о помощи, который выглядит как абсолютно нормальный сюжет для публикации, но если вы знаете эту структуру, этот регион, какие-то предыдущие кейсы, то понимаете, что там что-то наверняка не то»;
- «у нас есть своя технология работы, и (это опять-таки проблема правозащитного сообщества) в эту технологию не встроены коммуникации с журналистами»;
- «у нас информация довольно долго готовится»;
- «мы мониторим ситуацию, касающуюся наших тем, но у нас это дольше происходит: мы должны это выявить, мы должны это задокументировать, проверить, то есть у нас идет свой внутренний процесс».

РЕДАКЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

Редакционная политика – в самом широком смысле – это важнейший фактор, определяющий, что можно, а чего нельзя ожидать от конкретного СМИ. Даже если журналист или корреспондент заинтересован в тематике (допустим, правозащитной), он

находится в рамках, задаваемых редакцией СМИ, для которого он работает:

- «... он может сам этим интересоваться, а редактор ему скажет: “Нет, нам это не нужно”».

И хотя «заинтересованность самого журналиста тоже очень важна», на практике нужно учитывать:

- особенности информационной политики СМИ (о чем и в каком ключе материалы);
- статус СМИ – государственное или негосударственное;
- источники финансирования СМИ;
- ресурсы для сюжетов/программ/статей –
 - например, может ли СМИ позволить себе часовую программу с записью и стенограммой или только короткую статью «пять тысяч знаков с фотографиями»;
- уровень СМИ – федеральное, региональное, городское –
 - «...одно дело в городском СМИ – там конкретный случай в городе может интересовать, а [для федерального или международного] нужно какое-то обобщение»;
- формат СМИ – печатное, радио, телевидение –
 - «... одно дело, если выходит представитель правозащитной организации и говорит: “Вот с этим человеком плохо поступили”, – и другое дело, если он устраивает какую-то акцию, какие-то интересные вещи, что можно было бы снимать; тогда приехали бы телевизионщики»;
 - «все мероприятия не входят в формат радио; например, я не могу даже полчаса сидеть на каком-то круглом столе и выслушивать мнения, хотя это для меня интересно; но если мне надо готовить передачу и получить [от эксперта] две минуты, мне лучше позвонить ему по телефону»;
- специфика СМИ – будь то формат работы или узкая тематическая специализация –
 - «[СМИ, работающие как информационные агентства] стремятся в ту же минуту получить информацию»;

– «[у нас] довольно узкая тематика, специфическая – мы пишем в основном о медиа-сообществе, журналистах, проблемах журналистов; и при отборе материала по пресс-релизам, по рассылкам мы, конечно, выбираем в первую очередь то, что касается этой тематики».

Дополнительное серьезное ограничение – это фигурирование в материалах правозащитников проблематики государственной безопасности или упоминание Федеральной службы безопасности. Такие материалы, со слов представителей СМИ, не могут быть опубликованы ни при каких условиях:

- «...дела о безопасности государства не подлежат публикации».

В целом окончательное решение может приниматься как персонально, так и коллегиально:

- «... конкретный журналист или конкретный редактор принимает решение: это общественно важно или это общественно неважно, об этом надо сообщать или не надо сообщать»;
- «смотрит выпускающий редактор и принимает решение, выносить ли этот случай, этот кейс на обсуждение или нет»;
- «это может обсуждаться внутри редакции: ребята, вот есть такой случай, может быть, мы потом это обсудим и на следующую нашу программу сделаем об этом репортаж, какой-то сюжет, а уже потом будем смотреть, как нам дальше развивать».

Что касается редакционной политики, то представители правозащитных организаций констатируют факт: СМИ следует за своей аудиторией (а не наоборот, «ведут ее»), и это не дает никаких шансов правозащитной тематике, т.к. она «не интересна обществу»:

- «тема прав человека не входит в перечень тем, которые интересны обществу, а журналистов интересует то же, что

интересует людей, они подстраиваются под общество»;

- *«безусловно правозащитники, правозащитные организации находятся на периферии информационного поля, они не являются предметом специального внимания СМИ»;*
- *«НТВ обратилось в Правозащитный совет Санкт-Петербурга, хотело провести съемку в связи с защитой животных; все проблемы, которыми там Совет занимается, кричит, надрывая голос, вообще никого не волнуют; а вот проблема каких-то котов, которых притравливают, заинтересовала».*

Отсюда принцип работы СМИ, который сформулировали для себя некоторые правозащитники, – «СМИ не берут конструктив и позитив»:

- *«... если мы проигрываем судебное дело, публикаций будет полно; если мы выигрываем какое-то дело, публикаций либо вообще не будет, либо одна-две где-нибудь [на периферии информационного поля]; если у нас кого-то побили, нас разогнали, публикаций будет море; если не побили и все прошло успешно, публикаций будет очень мало; хотя, на наш взгляд, это гораздо больший результат нашей работы: мы работаем как правозащитники для того, чтобы не били, для того, чтобы вы могли свободно проводить любые демонстрации, для того, чтобы дела выигрывались и так далее».*

В ходе дискуссии представители СМИ составили перечень критериев оценки полученной информации, который существует не формализованно, используется на практике. По сути это перечень того, что

должен включать качественный материал для СМИ, по мнению самих их представителей. Итак:

- наличие фактов в формате «что, где, когда» –
 - *«мы всегда стараемся говорить: “Не могли бы вы рассказать, что происходит?”»;*
 - *«... к примеру, к нам пришли столько-то человек; позвонили они предварительно или не позвонили, изымают бумаги или не изымают»;*
- интересность, необычность, неординарность (оценивается в т.ч. по тематическому полю, в котором работает организация – источник информации);
- актуальность, привязка к сегодняшнему дню, соотнесенность с текущими событиями –
 - *«если из всего массива информации, которой вы обладаете, есть крупницы, которые можно подвязать к текущему дню или неделе, то это прекрасно»;*
 - *«не “судебный процесс идет”, а “сегодня начались основные слушания” или “сегодня будет вынесен приговор”;* т.е. то, что привязано к сегодняшнему дню»;
 - *«конкретная ситуация: вчера я делал репортаж по поводу Мисс Санкт-Петербург, на которую в социальных сетях [выплеснули] огромное количество негатива после ее оппозиционных высказываний, в частности, еще и потому, что она уроженка Бурятии; ни одна правозащитная организация до сих пор никак не отреагировала на эту ситуацию; если бы правозащитная организация, которая занимается хотя бы мониторингом ситуации с распространением языка вражды, толерантностью и так далее, предложила журналистам свой комментарий, то его с удовольствием пустили бы в эфир, и это получило бы серьезное распространение»;*

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В европейских общественно-политических газетах существует полоса для обсуждений, для мнений – opinion page. Каждый, кто пожелает, может высказать своё мнение по любому вопросу, и оно будет опубликовано. Правозащитные организации и инициативные группы активно используют эту возможность для того, чтобы представить свою позицию по той или иной проблеме.

- социальная, экономическая и/или политическая значимость, включенность в общий контекст –
 - «частный случай, который связан с трендом»;
 - «общее через частное»;
 - «частное и общее должны идти в одной связке: как связан кейс, индивидуальный случай с состоянием и атмосферой защиты прав человека в России в целом»;
- конкретная ситуация, кейс и живой герой –
 - «[читателю/слушателю/зрителю] нужен герой, нужен человек, который пострадал, который участвует в той или иной ситуации»;
 - «[интерес] касается биографий людей, судеб простого человека, который вдруг оказался в какой-то совершенно гадкой ситуации или, наоборот, заявляет что-то; ситуации, с которыми правозащитники сталкиваются каждый день»;
- наличие бэкграунда истории, сюжета – в новостном формате он занимает до 70-90% текста;
- комментарий, оценка – как автор информации (эксперт или организация) оценивает представленную ситуацию, случай;
- дополнительные материалы – документы, фотографии, иллюстрации;
- контакты первоисточника –
 - «...возникла необходимость перепроверить, а как?»;
 - «[должен быть указан] человек, его номер телефона или электронная почта, ссылка на страницу в социальной сети и т.п.»;
 - «...или ссылка на правозащитную организацию, которая готова предоставить более серьезную, развернутую информацию».

Представители СМИ часто подчеркивали, что можно и нужно становиться «комментаторами» происходящих событий, высказывать свое «мнение» о происходящем и таким образом встраиваться в перечень популярных медиа-комментаторов.

В ответ на это представители правозащитных организаций возражают: они не готовы стоять на одном уровне с другими «комментаторами» (здесь часто упоминался депутат Законодательного собрания Санкт-Петербурга В.В. Милонов) просто потому, что по целому ряду тем они являются не «источником мнения», а «источником знания», «источником для проверки информации».

3.1. КТО ПОДДЕРЖИВАЕТ ПРАВООЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

На сегодняшний день данные*, которые бы системно и достоверно отражали ситуацию с привлечением ресурсов на некоммерческую деятельность в России, крайне мало, а в случае с правозащитной деятельностью (как части некоммерческой) можно обнаружить буквально крупицы такой информации в следующих немногочисленных источниках:

- материалы проекта «Будущее прав человека в России» (2004-2008), источник <http://www.pgpalata.ru/reshr/index.shtml>;
- статья Анны Севортьян «Исследование эффективности работы правозащитных организаций» в сборнике «Благотворительность в России» за 2004-2005 годы, а также другие работы этого автора;
- материалы программы «Я ВПРАВЕ» по продвижению прав человека, социальных и гражданских прав», в частности, статья Татьяны Бурмистровой «Фандрайзинг для правозащитных НКО» (2012);
- доклад «Состояние грантовой поддержки правозащитной деятельности» (англ. Charting Global Human Rights Philanthropy) от Foundation center за 2013 год; источник <http://www.macfound.org/press/publications/charting-global-human-rights-philanthropy>;
- некоторые материалы из публикации «Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов» от Центра развития некоммерческих организаций (2012);

- доклад CAF России «Российские НКО на пути к устойчивости» за 2013 год, источник http://philanthropy.ru/wp-content/uploads/2013/12/soros_caf_16-12.pdf;
- доклад исследовательской компании ЦИРКОН «Благотворительность в российских регионах» (2013).

Так сложилось, что практики фандрайзинга правозащитных организаций ориентированы преимущественно на **частные (зарубежные) фонды**, а также **правительственные грантодающие структуры** при министерствах иностранных дел и т.п. Как правило, речь идет о долгосрочной, в т.ч. инфраструктурной (институциональной) поддержке.

Согласно опросу 70 организаций, проведенному Анной Севортьян еще в начале 2000-х годов, правозащитная деятельность поддерживалась средствами из США (48 упоминаний), России (24 упоминания)**, Европейского Союза (13 упоминаний) и Великобритании (10 упоминаний).

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Фонд «Открытая Россия» был создан в 2001 году компанией ЮКОС и группой частных лиц, и с 2004 года поддерживался из средств Михаила Ходорковского (председатель правления Фонда). Не смотря на арест Ходорковского осенью 2003, фонд продолжал работу как грантодатель до весны 2006, когда по решению суда его банковские счета были заморожены.

* При подготовке данного подраздела использовались материалы доклада «Привлечение ресурсов на правозащитную деятельность», сделанного 30 мая 2014 года Анной Орловой, председателем правления Центра развития некоммерческих организаций.

** Исследование проводилось, когда правозащитная деятельность поддерживалась российским фондом «Открытая Россия» (активно работал до весны 2006 года).

В начале 2010-х, согласно данным Центра изучения гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ (руководители – Лев Якобсон, Ирина Мерсиянова)*, доля зарубежных средств в бюджетах российских НКО составляла 17-20%, а у правозащитных – от 60 до 100%.

В то же время за последние три-пять лет сформировалась «новая ресурсная реальность»: многие зарубежные фонды, которые традиционно поддерживали правозащитные организации, полностью или частично свернули свои программы в России. Российских частных фондов, которые бы поддерживали это направление, на данный момент также нет.

В этом плане российская действительность совершенно не стыкуется с опытом США и стран Европы, где на протяжении нескольких десятилетий создаются и развиваются частные и институциональные (созданные при крупных учреждениях, например университетах, научных институтах) фонды. Первоначально их источниками средств были крупные частные и корпоративные средства, а также эндаументы, а в последние годы они, по сути, функционируют как крупные, системные фандрайзинговые организации, которые аккумулируют средства частных и корпоративных доноров и далее распределяют их среди правозащитных организаций. Foundation center, ссылка на материал которого представлена выше, объединяет 557 таких фондов, большинство из которых зарегистрированы в США, но поддерживают правозащиту по всему миру.

В этом плане судьба Фонда «Открытая Россия» достаточно хорошо иллюстрирует практическую нежизнеспособность такой схемы в современных условиях в России.

По словам представителей частных зарубежных фондов и правительственных структур, российская внутренняя политика, в частности закон о т.н. «иностранных агентах», достаточно серьезно повлиял

на их практики работы в России – как в плане стратегии, так и в плане повседневного взаимодействия:

- *«законодательные препятствия означают, что нам теперь гораздо труднее проводить решения о выделении средств: ... те организации, которые мы проспонсируем, будут объявлены фактически “врагами народа”, а этого никто не хочет; в этом смысле действия российских властей были очень эффективны; они действительно привели к тому, что небольшие фонды просто больше не будут работать с Россией: у них очень мало средств, и они должны гарантировать, что каждый доллар используется наилучшим образом»;*

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

По информации европейских правозащитных организаций, набирает популярность обращение к услугам фондов-посредников в США.

С одной стороны, по оценке Civil Rights Defenders, около 40% всех денег, распределяемых на права человека по миру, приходится на Нью-Йорк, а ещё около 4% – на Сан-Франциско. С другой стороны, донорам из США важно, чтобы организация-получатель была зарегистрирована как американская НКО, иначе у них не будет налоговой льготы.

В последние годы появились инфраструктурные фонды, которые помогают неамериканским НКО: King Baudouin Foundation в Нью-Йорке и Tides Foundation в Сан-Франциско.

Они зарегистрированы как 501(c)-организации (особый налоговый статус, который подразумевает некоммерческую деятельность и дает право не платить налоги) и берут на себя все вопросы, связанные с отчетностью, бухгалтерией, администрированием и т.д. Такие услуги стоят около \$1500 единоразово и 5% от того, что удалось собрать от американских доноров.

* Цитируется по публикации в газете «Коммерсант» за 29 июля 2011 года.

- *«российская власть уже на протяжении нескольких лет дает сигнал, ... который ловят и доноры, и, конечно, они тоже начинают опасаться: им самим сильно ничего не грозит, но многие опасаются за своих партнеров; надо думать, как бы финансирование не сказалось потом на судьбе [российских партнеров], как бы им не было от этого плохо»;*
- *«сейчас, поскольку ситуация в России такая, какая она есть, я прошу, чтобы партнеры мне сами звонили: мне это кажется более безопасным, чем если я буду звонить и что-то у них просить, предлагать им – это может поставить их под удар».*

Одновременно с этим в последние пять-шесть лет существенно усилилась тенденция переориентации некоммерческой сферы на **российское государственное финансирование**. С одной стороны, для правозащитных организаций оно доступно только в узком сегменте правовых услуг, а также по линии президентских грантов, идущих через операторов «Институт проблем гражданского общества» (2009-2014) и «Гражданское достоинство» (с 2013). С другой стороны, такие формы поддержки вызывают серьезные вопросы этического плана – о независимости и соблюдении конкурсных процедур при распределении финансирования, о вынужденных существенных коррективах содержания деятельности правозащитных организаций. По опыту, **частные пожертвования, членские взносы**, а также **ведение собственной предпринимательской деятельности** являются источниками устойчивости для многих правозащитных организаций в США и странах Европы, в т.ч. сетевых.

В частности, *Amnesty International* имеет политику сбора членских взносов от различных категорий частных лиц и организаций (в качестве уточнения: в российском отделении *Amnesty* эта практика на момент исследования не использовалась). Или «Общество защиты прав пенсионеров», бюджет которого формируется из 15-долларовых ежегодных взносов членов организации – почти всех пенсионеров США. Важные тенденции в фандрайзинге последних десяти лет происходят в ответ на глобальный экономический кризис 2008-2009 годов. С одной стороны, изменилось поведение доноров:

- *«сейчас тяжело гражданским организациям на Западе: люди все меньше и меньше жертвуют, и государство, и компании все меньше дают»;*
- *«сейчас [бизнес] пересматривает то, как он зарабатывает деньги, как он тратит деньги, вообще философию бизнеса пересматривают...., пересматривают сейчас свою эффективность; чаще всего это связано с сокращениями [бюджетов, в т.ч. на КСО и благотворительность]».*

С другой стороны, в ответ на это существенно расширился спектр фандрайзинговых практик в некоммерческой сфере. Разнообразие мероприятий, появление совершенно разных способов привлечения средств в интересах самых разных целевых аудиторий, расширение источников средств, развитие технических возможностей – всё это новые, быстро развивающиеся направления. И если в программе «Будущее прав человека в России» (2004-2008) описаны всего один-два фандрайзинговых примера, то сегодня их количество намного больше, а содержание – разнообразнее: это показывают, в том числе, и кейсы, собранные в рамках данного исследования.

3.2. ПОЧЕМУ И КАК ПОДДЕРЖИВАЮТ ПРАВООЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В данном разделе информация представлена по типам доноров (частные фонды, правительственные структуры и бизнес-организации), для которых могут быть выделены характерные практики формирования стратегии работы и принятия решений.

ЧАСТНЫЕ ФОНДЫ

Политику частных фондов – вне зависимости от того, идет ли речь о российских или о зарубежных структурах, – в большей или в меньшей степени, особенно на начальной стадии, определяет **позиция частного лица**, по инициативе, под эгидой или даже в память о ком фонд создавался:

- *«мы работаем с правами человека за рубежом, поскольку это был вопрос, серьезно волновавший N...»;*
- *«фонд был основан ... в память об N: после его смерти остались деньги, ... [которые] и легли в основу фонда; ... они предназначены для того, что продолжать дело N, делать то, во что он верил и что делал сам, – вокруг этого строятся наши программы»;*
- *«в области частных фондов, каждый частный донор решает, чего он хочет; и он в общем-то свободен это делать»;*
- *«не скрою, что влияние [N и его семьи] существует, пока собственники живы».*

В таком случае формирование стратегии и/или утверждение конкретных программ и проектов для финансирования могут проходить в несколько этапов:

1. сбор запроса на поддержку проектов у частных лиц и организаций, которые являются грантополучателями фонда (в т. ч. потенциальными);
2. первичная обработка этих запросов и формирование широкого перечня программ менеджерами фонда;

3. корректировка и утверждение перечня программ частным лицом – основным донором фонда:
 - *«все решения принимались [N или членами его семьи]; это значит, что менеджер фонда придумывал проекты и приходил с ними к семье, доказывая интересность этих проектов для фонда и принимая во внимание, что семью интересовала поддержка [определенных направлений]».*

При этом первых двух этапов может и не быть: главный донор фонда может сам предлагать проекты, которые по той или иной причине ему интересны:

- *«... часто у N возникала идея, ... и эту идею менеджер фонда начинал воплощать».*

Однако, несмотря на данное сильное обстоятельство, на определенной стадии развития в частных фондах может формироваться **коллегиальный экспертный орган управления** – например, совет директоров или управляющий совет. В таком случае на промежуточном этапе основной донор фонда или его последователи (например, семья) формулируют четкую миссию, и далее управляющий орган работает в рамках нее:

- *«N написал миссию фонда, которая до этого существовала в виде расплывчатых формулировок; теперь [этот документ] является основным в фонде, лежит в основе принятия всех решений в отношении поддержки того или другого проекта, той*

или другой инициативы, того или другого человека... , и фонд начал работать совершенно по-другому».

Иногда управляющий совет может серьезно корректировать деятельность фонда:

- «[советом] была принята стратегия фонда, в которой были определены его целевые аудитории, приоритетные направления, что нужно развивать в большей степени, что нужно немного сокращать».

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ СТРУКТУРЫ

Правительственные грантодающие структуры – это один из традиционных источников поддержки российских правозащитных организаций: учитывая особенности ситуации с соблюдением прав человека в России, многие правительственные программы выделяют данную тематику в качестве приоритетной. Ряд таких структур (например, программы сотрудничества некоторых Скандинавских стран и России) работают не автономно*, а «интегрированы во внешнеполитическое ведомство»: сотрудники программ «работают в составе посольств и консульств, то есть являются официальными представителями дипломатической миссии».

Соответственно, стратегия работы – общая рамка приоритетов – **формулируется Министерством иностранных дел** соответствующей страны или сходными по функциям коллегиальными структурами (как, например, в случае с Европейским Союзом). Причем может использоваться достаточно сложная, многоступенчатая процедура утверждения и доработки приоритетов, когда в ней участвуют местное представительство программы, далее службы, отвечающие за содержание и финансовую составляющую программы, специалисты по внешнеполитическим вопросам и т.д.

Но так или иначе, на уровне менеджеров фонда строго соблюдается миссия. И поэтому на практике работа совета связана прежде всего с окончательным утверждением решений, принятых на местах:

- «...решения принимает совет, но материалы же готовят сотрудники фонда – они дают рекомендации; те проекты, которые они рекомендовали совету, почти всегда получали одобрение, почти всегда».

Представители программ сотрудничества на местах, как правило, активно участвуют в разработке основных положений стратегий. Однако, как подчеркивали некоторые участники исследования, «Россия – это особый случай» и «стратегию [может самостоятельно] готовить внешнеполитическое ведомство».

На этапе **сбора информации для формулирования стратегии** используются такие технологии, как:

- запросы к местным организациям о новых, актуальных направлениях работы (в т.ч. и вне рамок конкретных конкурсов);
- встречи представителей министерств и кураторов программ сотрудничества в России с местными НКО;
- консультации с правительственными структурами других стран, которые работают в России, – как для выработки общих подходов, так и для более тщательной проработки специфичности политик каждой из них;

*Как автономная структура в России в 1992-2012 годах работало Агентство США по международному развитию (AMP США) (United States Agency for International Development, USAID).

- участие в тематических мероприятиях; в частности, для европейских правительственных структур таким мероприятием является Форум ЕС – Россия –
 - «это достаточно активная площадка, которая собирает голоса всех, т.е. там нет какой-то одной, доминирующей тематики; такое концентрированное мнение».

Как правило, миссия программы, которая задает общие рамки (например, развитие гражданского общества, прав и свобод), имеет долгосрочный характер, а конкретные ее направления формируются в среднесрочной перспективе, на 3-5 лет.

Точно так же многоступенчато принимаются и **решения о поддержке конкретных проектов**. На первом этапе отбор концепций (3-4 страницы текста) осуществляется сотрудником программы в России:

- «принимая решения об отказе, мы руководствуемся стратегией – это наш основной документ, где зафиксированы приоритеты; и мы всегда используем положения стратегии для обоснования решений по проектам»;
- «отказ выносится на том основании, что подобные проекты у нас уже есть: мы не можем поддерживать одинаковые инициативы, и в этом случае обоснованием отказа служит наша работа с другими организациями»;
- «[оценивается] релевантность, значимость для самого конкурса, для страны, ... насколько это интересно/важно для целевых групп, ... насколько [в организации есть] управленческий потенциал».

На данном, первичном этапе отбора может проводиться и дополнительная оценка потенциала организации-заявителя:

- анализируются данные, представленные в открытых источниках, в частности на сайте организации;

- направляются запросы международным донорам, которые уже финансировали проекты организации –
 - «чтобы узнать их впечатления от сотрудничества: ... нам важно знать отрицательные или положительные впечатления у прошлых доноров»;
 - «мы избегаем двойного финансирования [проектов]».

Далее, при прохождении первого этапа, подготавливается расширенное описание проекта и собирается полный пакет документов. Материалы направляются в «головной офис»: там проект представляет сотрудник программы в России, работавший с ним на этапе детальной подготовки, и он обсуждается широким составом экспертов:

- «... приходится что-то отстаивать; например, когда эксперт по другой стране выступает против каких-то пунктов проекта, потому что он не понимает, как они будут работать и почему их надо делать, поскольку в стране, по которой он работает, так не делается; тогда приходится объяснять, что в России это важно потому-то и потому-то».

Причем на практике само обсуждение, как правило, означает, что проект будет поддержан:

- «как правило, если дело дошло уже до [обсуждения], то заявку, скорее всего, поддержат; бывает, конечно, что могут сказать: “Нет, нашим целям это не соответствует, вы ошиблись”, – но в основном обсуждение касается не проекта в целом (принять или не принять), а деталей проекта (в каком виде принять); т.е. мы фактически уже знаем, что проект будет одобрен, однако он требует, возможно, адаптации, доработки, прежде чем будет подписано соглашение».

По итогам обсуждения готовится протокол с основными замечаниями, которые в той или иной форме направляются местной НКО. И происходит доработка проекта до такого состояния, когда может быть подписано соглашение о его поддержке.

Для того чтобы программа продолжала отвечать своим целям и задачам, некоторые доноры проводят аудит или оценку с привлечением широкого круга сторонних экспертов:

- *«у нас внешняя [оценка] программы в целом проводится раз в два-три года: эксперты дают взгляд именно на ее эффективность, причем это делается как взгляд независимого эксперта, ... наш взгляд и взгляд тех, кто в этом проекте участвует».*

БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Приоритеты и форматы сотрудничества бизнес-организаций и НКО формируются либо в рамках программ корпоративной социальной ответственности и благотворительных программ (в случае с крупными корпорациями), либо в рамках формализованных или неформализованных партнерских программ (в случае с мелким и средним бизнесом).

Что касается **программ КСО и благотворительности**, то в крупных корпорациях они формируются, как правило, в головном офисе за рубежом и оттуда же координируются:

- *«основные направления благотворительной деятельности [нашей компании] разрабатывались в операционном центре компании в N; команда этого отдела отвечает за определение стратегии и взаимодействие с регионами в вопросах реализации глобальной стратегии, и все без исключения проекты – независимо от направления, бюджета или страны реализации – утверждаются в этом отделе».*

Таким образом, в крупных корпорациях существует единая программа, отталкивающаяся от западных ценностей КСО (уже просто потому, что разрабатывается европейскими или американскими специалистами в головном офисе организации) и обязательная к исполнению в любом регионе присутствия:

- *«система [КСО] так настроена, что она будет работать одинаково во всех странах мира; и более того, если, не дай бог, выяснится, что в какой-то стране эти нормы сознательно обходятся или сознательно изменяются, то будет очень-очень большой скандал – и очень большие дисциплинарные санкции».*

Хотя на практике такие программы могут в той или иной мере учитывать региональные особенности:

- *«безусловно, какие-то [позиции], которые работают в штаб-квартире, не будут работать в России; или в одной стране будут работать так, а в другой – по-другому; и ... расстановка приоритетов зависит от команды, корпоративной ответственности сотрудников, которые работают на местах».*

Конкретные программы на местах могут также формироваться и «снизу»: инициатива может идти как

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Представители бизнес-организаций четко разделяют понятия благотворительность и КСО.

И если благотворительность предполагает жертвование денег, то КСО – это «инвестиции денег»: бизнес вкладывает деньги и ожидает получить что-то взамен. Чаще всего речь идет о «социальной стабильности»: здесь бизнес руководствуется принципом «чем здоровее и стабильнее будет общество, тем будут стабильнее и успешнее сам бизнес». Точно так же «инвестироваться» может, например, человеческий ресурс – в формате программ корпоративного волонтерства.

от сотрудников, так и от различных организаций – потенциальных партнеров:

- «если проект волонтерский, то подавать идею могут сами сотрудники»;
- «различные организации могут к нам обращаться с примерами своих проектов КСО или запросами».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

По мнению европейских правозащитников, правозащиту охотнее поддерживают те корпорации, которые работают в странах с серьёзной ситуацией по правам человека (например, в Азии). Именно такие корпорации не смущает, например, то, что правозащитная организация судится с государством.

При этом, важным показателем серьёзности намерений бизнес-структуры в сфере благотворительности или КСО является их интегрированность в основной бизнес. Чтобы оценить это, нужно посмотреть, является ли глава корпоративного фонда частью топ-менеджмента или нет.

я не знаю, что относится к правозащитным организациям, потому как правозащитные организации – тема довольно деликатная; например, у нас точно есть прямой запрет [на поддержку] политических партий и проектов политических партий; на правозащитные организации, насколько я знаю, прямого запрета нет, но я думаю, что такие проекты будут рассматриваться внимательнее».

В случае со **средним и малым бизнесом** партнерства с НКО формируются по иным основаниям. Прежде всего, как правило, такое сотрудничество не оформлено в программы, а носит точечный, хотя и долгосрочный характер.

Что касается **сотрудничества непосредственно по правозащитной тематике**, то среди корпоративных доноров, которые приняли участие в исследовании, такого опыта не было. Ниже приведен ответ одного из экспертов, который характеризует позицию по данному вопросу, в т.ч. перекос в восприятии правозащиты как околополитической деятельности:

- «... честно скажу, не знаю: я просто даже таких прецедентов не слышал, [чтобы к бизнесу обращалась правозащитная организация]; нужно почитать политики наши [на этот счет]:

Можно выделить следующие ключевые позиции, важные как для принятия решения о начале и о продолжении сотрудничества с НКО (по результатам интервью с представителем средней российской компании, имеющей многолетний опыт сотрудничества с правозащитной организацией):

- знакомство с руководителем организации и «знание его/ее жизненных принципов»;
- атмосфера в организации;
- детальное понимание того, как будет работать совместный проект, как будут приниматься решения;
- открытость и справедливость в реализации проекта;
- опыт сотрудничества с зарубежными организациями, который дает примеры успешного сотрудничества бизнеса и НКО, –
 - «поскольку мы много работаем с западными организациями, мы настолько привыкли, что любые общественные инициативы, если они во благо общества, всегда полезны и им нужно помогать»;
 - «очень многие наши партнеры за рубежом проводят масштабные проекты помощи организациям и правозащитным, и другого плана; мне кажется, что для них это часть делового мира, и для нас это тоже уже аксиома».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Интересно, что понятие «защита прав» – именно так эта позиция сформулирована в отчётных документах Форума доноров – трактуется представителями некоторых бизнес-организаций совершенно иначе, нежели это принято в правозащитной среде.

Например, здесь может иметься в виду «защита прав интеллектуальной собственности». Или «защита прав сотрудников – соблюдение трудового законодательства», в т.ч. для различных особых групп (матери, люди с инвалидностью, ЛГБТ-люди и т.д.).

3.3. ПРАВИЛА ИГРЫ: ДОНОРЫ VS ПРАВОЗАЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Доноры предлагают правозащитным организациям определенные правила игры, касающиеся следующих аспектов взаимодействия:

- общие подходы к формированию тематики и принципов совместных проектов;
- правила на этапе подготовки совместных проектов;
- правила на этапе реализации и завершения совместных проектов.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ТЕМАТИКИ И ПРИНЦИПОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Тематика совместных проектов

Часть доноров – частных фондов и правительственных структур – **не выделяют правозащитную деятельность как самостоятельное направление** поддержки. Например, программы по поддержке «социального активизма» и «гражданского участия» могут реализовываться как правозащитными, так и неправозащитными организациями:

- *«... когда гражданский активист начинает защищать права человека, тогда [мы поддерживаем правозащиту]; важно, чтобы это была гражданская позиция человека, который хочет что-то изменить вокруг себя, ... и если это завязано не на профессиональную правозащитную организацию, а на активизацию граждан, которые сами стали бы защищать свои права самостоятельно или учились это делать, то это... нам подходит».*

Другие – сознательно, особенно в последние пару лет, **используют более широкие формулировки**. Это, по мнению представителей фондов и правительственных структур, позволяет им «лишний раз не акцентировать [внимание]» на темах, которые неоднозначно воспринимаются сегодня в России, и, та-

ким образом, «не ставить под удар правозащитников» и «работать более эффективно». Один из таких примеров – это использование понятия «различные меньшинства» вместо понятия «ЛГБТ-сообщество».

Проектный подход

Принцип грантодающей работы большинства правительственных структур – это **проектный (программный) подход**. Сами доноры понимают, что в текущей ситуации для российских правозащитных организаций более актуальна институциональная, функциональная поддержка. Однако жесткие рамки стратегий и технологий распределения грантов не позволяют оперативно перестроить работу:

- *«все наши основополагающие документы обозначают поддержку на основе проекта; ... процедура отбора, менеджмент – всё подчинено проектному финансированию».*

Такой подход, а точнее отсутствие в проектах средств на покрытие административных расходов, серьезно критикуется представителями правозащитных организаций:

- *«доказать, что нужно нам помогать регулярно просто для того, чтобы мы работали, очень сложно»;*

- *«во всех грантах содержания офиса нет».*

Деятельность многих правозащитных организаций сильно зависит от наличия помещения. В этом смысле в несколько более выигрышной ситуации находятся организации, имеющие свое помещение:

- *«...хорошо у нас офис в собственности, а так мы должны были бы еще арендовать офис».*

В целом затраты на аренду и коммунальные расходы являются принципиально важными. Кроме того, зависимость от арендодателя – в большей степени, если это власти города, в меньшей – если это коммерческий арендодатель, – может становиться инструментом давления и, как следствие, серьезным фактором нестабильности работы правозащитной организации.

Это же не позволяет правозащитным организациям оплачивать административный штат сотрудников, в т. ч. фандрайзеров и специалистов по коммуникациям:

- *«в основном вся поддержка правозащитных организаций – это поддержка деятельности проектной, и там, конечно, нельзя оплатить никакого фандрайзера».*

Экономия и эффективное расходование ресурсов

Частные фонды, даже если они и не слишком большие, ожидают существенного эффекта от своей деятельности. Поэтому они определяют достаточно **узкие приоритеты** проектов, которые они готовы поддерживать (в которые бывает сложно «вписаться» правозащитным, да и любым другим организациям). Отсюда же ориентация на поддержку нескольких крупных проектов, нежели множества мелких (для фондов это способ сэкономить на административных расходах):

- *«стоимость административной работы, связанной с выделением небольшого гранта, [довольно высока]; чтобы выдать грант*

в десять тысяч долларов, для многих доноров это будет стоить больше [самого гранта]».

Со стремлением экономить и более эффективно расходовать средства связана также и практика сворачивания программ поддержки отдельных организаций:

- *«после финансового кризиса 2008-2009 годов у нас стало гораздо меньше денег, и в этой ситуации мы не видим смысла давать гранты отдельным НКО, поскольку это просто не тот уровень финансирования...»*

Для бизнес-корпораций вопрос ресурсов также стоит очень остро. Отсюда строгие правила раннего бюджетирования программ благотворительности и КСО, не позволяющие НКО оперативно получить поддержку:

- *«распределение бюджета и одобрение программ на один календарный год происходят в первом полугодии предыдущего года; по окончании процесса бюджетирования изменения невозможны; [поэтому] мы не оказываем “спонтанной” поддержки, ... даже если она незначительна».*

Сетевые и партнерские проекты

Приоритетными для частных фондов и правительственных структур становятся **сетевые и партнерские программы и проекты**.

Чаще всего речь идет о **партнерствах с зарубежными (национальными) НКО** – той страны, которую представляет фонд или правительственная структура. В случае последних до 70-80% грантов могут распределяться через национальные НКО, и только оставшиеся 20-30% направляться напрямую российским организациям. Очевидно, что так существенная часть средств «оттягивается» именно на национальные НКО (что, конечно же, критикуется российскими правозащитными организациями). Это, кстати, выделяют в качестве проблемы некоторые американские

частные фонды, представители которых участвовали в данном исследовании (хотя многие из них сохраняют такую практику).

Кроме того, такой партнерский подход позволяет многим фондам и правительственным структурам гарантировать грамотную оценку эффективности проектов (о которой подробнее речь пойдет далее):

- *«если [проект подает] зарубежная НКО, которая давно существует, то у нее отработаны и оценка эффективности, и всевозможные технологии».*

Также с целью усиления эффекта от программ донор может **рекомендовать партнеров**, в т.ч. и из числа российских НКО, в уже находящиеся на рассмотрении проекты:

- *«нам подают заявку, и мы понимаем, что в этом проекте могла бы участвовать такая-то российская НКО, и тогда мы спрашиваем у наших заявителей, не знают ли они эту*

организацию и не рассматривали ли они ее в качестве партнера, и рекомендуем с нею связаться; и иногда бывает, что заявитель нам отвечает, что знает, но считает, что они не подходят потому-то и потому-то; но иногда бывает, что просто не знает».

Сами доноры подчеркивают, что правозащитные организации зачастую относятся к таким предложениям «настороженно», «недоверчиво», «подозрительно» (и это подчеркивается как особенность работы именно российских организаций):

- *«мы часто встречаем такое, что, когда предлагаешь включить в проект еще какую-то организацию (поскольку она занимается чем-то очень похожим, очень близким), нам говорят: “Нет, с этими мы точно работать не будем, они вообще непонятно кто и непонятно чем занимаются...”»*

ПРАВИЛА НА ЭТАПЕ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТОВ

Практики работы частных фондов по своим тематическим направлениям могут быть очень различными: от открытых конкурсов с формами заявок и строгими дедлайнами до самостоятельного поиска исполнителей для реализации проектов:

- *«мы [фонд] формулируем идею, ... алгоритм работы по проекту, нанимаем подрядчиков и работаем».*

При этом, как правило, есть возможность прямого обращения в частный фонд по электронной почте или даже по телефону, чтобы предварительно оценить возможность сотрудничества:

- *«на все письма, которые приходят с обращениями, я отвечаю – на все просьбы, которые имеют хоть какой-то смысл, содержание; почти всегда, на 95% [даю содержательную обратную связь], хотя у нас*

написано, что мы не обязаны отвечать, но просто репутационные риски не хотелось бы иметь...»

Представители доноров, у которых есть возможность прямого обращения по электронной почте, не привязанного к конкретному конкурсу, подчеркивают, что многие российские организации-заявители не умеют точно выразить свою мысль на письме:

- *«умение выразить свои мысли, написать письмо – это важно для организации; 95% обращающихся не умеют ... сделать так, чтобы было приятно письмо дочитать, чтобы оно заинтересовало»;*
- *«в письмах – все что угодно: про папу, про маму, про тяжелое детство, длинная какая-то ненужная история, до которой не долететь до конца; где-то в конце просьба или вообще ее нет».*

В целом доноры дают следующие рекомендации по составлению первичных писем-обращений:

- «*писать должен человек, умеющий писать, умеющий выстраивать правильное обращение*»;
- в первых строках письма – цель обращения в фонд, далее – очень конкретная просьба с указанием того, сколько денег нужно на ее реализацию;
- письмо должно быть вежливым, кратким, понятным;
- из письма должно быть ясно, куда именно человек пишет, –
 - «... иногда люди пишут “Мы знаем, что мы не по адресу, но вдруг мы, может быть, что-то пропустили у вас на сайте” или “У нас интересный проект, он схож с вашими целями и задачами, но есть ощущение, что не подходит”; а иногда пишут люди, которые вообще не заглянули на сайт ни разу».

Как правило, крупные бизнес-корпорации также **«очень тщательно» подходят к выбору НКО** для партнерских проектов в сфере КСО и благотворительности. Например, в организации может существовать специальная методика оценки потенциальных партнеров, включающая различные позиции – от формальных (государственная регистрация и работа в полном соответствии с законодательством Российской Федерации) до таких как:

- оценка соответствия целей и деятельности НКО направлениям КСО и/или благотворительной деятельности компании;

- изучение истории деятельности НКО;
- оценка репутации НКО;
- оценка руководящего состава НКО;
- оценка финансовой отчетности НКО;
- проверка НКО на наличие/отсутствие судебных тяжб;
- оценка и обсуждение реализованных проектов НКО, в частности, оценка соблюдения сроков исполнения и отчетности перед донорами;
- оценка того, как организация определяет цели, задачи, ресурсы и механику проекта, а также его ожидаемый результат.

Этап согласования проекта может длиться в среднем полгода или даже более (отсюда представители многих правозащитных организаций называют процесс «збюрокраченным»). Это характерно как для правительственных структур, так и для бизнес-корпораций:

- «компания нацелена на эффективные, устойчивые благотворительные программы, а они требуют тщательной подготовки и многоуровневых одобрений в соответствии с правилами компании».

Обратной стороной такой длительной и многоступенчатой процедуры рассмотрения заявок, описанной выше, является идеологическое устаревание запланированных проектов, подходов, мероприятий:

- «бывает так, особенно в нынешней ситуации, что что-то планировалось три года назад и сейчас уже просто не отвечает реалиям или не может быть выполнено».

ПРАВИЛА НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ И ЗАВЕРШЕНИЯ СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ

Для российских частных фондов, созданных владельцами бизнесов, как и собственно для бизнес-организаций, характерно отношение к благотворительным и социальным проектам и программам **«как к бизнесу»**:

- *«они хотят, чтобы все процессы были выстроены как в бизнесе, и не хотят верить, что это большая ошибка; ...понятно, что элементы оценки должны быть как в бизнесе, но [важно учитывать], какая же все-таки деятельность, с чем она связана – очень много всяких частных моментов».*

По мнению экспертов, охваченных данным исследованием, зарубежные фонды «уже преодолели» данную стадию развития и редко используют такой подход. Тем не менее **оценка эффективности проектов и программ** – как на этапе рассмотрения заявки, так и на этапе реализации – является обязательным элементом. Наполнение и инструменты могут быть различными – от использования стандартизованных международных систем оценки эффективности проектов благотворительности и КСО (у корпоративных доноров) до оценки устойчивости результатов и возможностей для развития после завершения финансирования (у правительственных грантодающих структур).

Так, например, крупные доноры, как правило, ведут мониторинг эффективности проекта как на протяжении всей его реализации, так по окончании. Здесь, в частности, используются следующие технологии:

- периодическая – квартальная, полугодовая, годовая – отчетность по установленной форме;
- ежегодные официальные встречи с НКО-партнерами, которые проходят до того, как организация сдает письменный отчет, –
 - «для того чтобы в общих чертах представить ход проекта, узнать, что было сделано и как были потрачены средства, обсудить дальнейшую реализацию и возможные изменения в целях и мероприятиях проекта»;
 - «узнать мнения, обсудить ход реализации проекта»;
- посещение проектных мероприятий – семинаров, тренингов, конференций –
 - «чтобы посмотреть, как идут дела».

В свою очередь, некоторые представители правозащитных организаций говорят о чрезмерной отчетности и контроле со стороны фондов (хотя в большинстве случаев воспринимают эти практики как привычные).

IV. ВЗГЛЯД ОБЫЧНОГО ЧЕЛОВЕКА

Важное предварительное замечание: организаторы исследования довольно сильно опасались, что не удастся провести исследовательские мероприятия с участием «обычных граждан» – ведь считается, что тематика правозащиты «им неинтересна». Однако обычные граждане, напротив, очень заинтересованно обсуждали предложенные темы и проблемы, воспринимая само событие их обсуждения как нечто новое, живое и совершенно не связанное с их повседневностью.

4.1. КТО ТАКИЕ ПРАВОЗАЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ЧЕМ ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ

ПРАВОЗАЩИТНАЯ, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ, НЕКОММЕРЧЕСКАЯ...

По мнению участников фокус-группы, **термин «правозащитник»/«правозащитница»** ассоциируется со следующим:

- позиция – человек, который «хочет отстаивать свою точку зрения», сделал «моральный выбор»;
- профессия – в современной России это чаще всего юрист (адвокат) или журналист, а также при определенных условиях – сотрудник «государственных органов власти, которые защищают определенные позиции»;
- сфера деятельности –
 - защита интересов и прав «любого человека», особенно «бесправного, безвинного, беззащитного, за которого некому заступиться», который «находится в тяжелой ситуации в жизни, ...ищет правды»; также «как одного человека, так и коллектива, определенного сословия»;
 - общественная деятельность (деятельность «в интересах общественности»);

– социальная деятельность – «когда проблема есть, когда ты не знаешь, что делать..., [когда нужна] социальная защита или что-то еще»;

- мотивация деятельности – «по призванию, по зову души», «по доброй воле»;
- материальная составляющая деятельности – как «бесплатно», так и «за деньги» (причем в этом случае, как правило, речь идет о защите в суде: «даже если он виноват, [правозащитник] будет его защищать»).

В качестве примеров правозащитников вспоминали А.Д. Сахарова, Г.В. Старовойтову, С.А. Ковалёва, а также П.А. Астахова («он вызывает доверие, по крайней мере то, что показывают по телеку»), М.Ю. Барщевского («...мечется – то там, то сям попиариться», «он не за тех людей заступался»), Э. Сноудена («...я считаю правильным то, что он сделал»). Несколько иная ситуация с термином **«правозащитная организация»** – он воспринимался более негативно, чем термин «правозащитник/правозащитница».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Очевидно, что личности-правозащитники воспринимаются «обычными людьми» более позитивно, нежели правозащитные организации. У людей создаётся ощущение, что «свою организацию» как форму деятельности «может позволить себе иметь» только статусный человек, обладающий ресурсами, а значит «далёкий от народа». Возможно, это как раз связано с тем, что люди опираются на фоновую информацию, представленную по телевидению.

Среди примеров правозащитных организаций граждане называли общества защиты детей, защиты животных, защиты прав потребителей. В частности, правозащитные организации ассоциировались с ювенальной юстицией – программами социальной защиты в сфере детства в Норвегии и Финляндии, которые практикуют изъятие детей из семей.

Редко звучала правовая (юридическая) помощь как сфера деятельности правозащитных организаций (несмотря на то, что на самом деле это основное направление их работы), но также подчеркивалось, что такие организации:

- «в стороне от народа – там просто люди, которые пошли по своей профессии»;
- «[в них] люди, которые уже поднялись, и они не считают нас людьми»;
- «мистика», «мифические, занимаются собственными обсуждениями того, что им интересно»;
- «живут за счет чего-то, ... а значит, представляют чьи-то интересы».

Некоторые участники фокус-группы подчеркивали, что им сложно определить свое отношение из-за того, что «государство использует это словосочетание в пропаганде».

Термин «благотворительная организация», без сомнения, нашел большой отклик у участников фокус-группы как более понятный, знакомый, «реальный»:

- «благотворительная организация материальную помощь, в первую очередь, оказывает; задача – собрать средства и направить их людям нуждающимся»;
- «“Первый канал” делает – мы все знаем, со словом “добро”; хорошая благотворительная организация, которая спасает тысячу, десять тысяч жизней».

Тем не менее проблема (не)прозрачности благотворительной деятельности также формирует, скорее, негативное отношение к ней:

- «... не прописано, чем эта организация занимается; говорит, что благотворительностью..., но какой? Сейчас это понятие тоже не узкое, а широкое»;
- «... мне неизвестно, куда часть этих денег будет уходить»;
- «... захочешь оказать какую-то благотворительность – всё так зашифровано, что непонятно как делается».

Кроме того, благотворительность, например, в интернете очень раздражает и формирует к себе негативное отношение:

- «... мы заходим в интернет, и тут же справа, слева нас атакуют: “Давайте поможем этой девочке или мальчику”; вот как их назвать, этих людей?»

В свою очередь, **термин «социальные организации»** воспринимается участниками фокус-группы чуть более позитивно, потому что:

- такие организации решают понятную социальную проблему, например, «есть дети, которые болтаются, и есть люди, которые хотят, чтобы эти дети не болтались, а были заняты»;
- это «про детей и пенсионеров», «про людей»;
- «ассоциируются с государственной программой [социальной поддержки]».

Близко к этому воспринимается и **термин «общественная организация»** – в ряде случаев как синоним «социальной организации»:

- «это про народ»;
- «идет от идеологии государства, и мы видим направленность государства со словом “общественная”»;
- «обращения общественные, идеи общественные продвигают» (хотя здесь есть и ассоциация с гражданской активностью, которая

не вызывает доверия: «в общественные организации я вряд ли пойду, потому что у меня ассоциации с какими-то митингами»).

А вот **термин «некоммерческая организация»** воспринимается «обычными людьми» гораздо хуже, чем все выше представленные. Основной вопрос, которым задаются граждане, заключается в том, как деятельность может быть некоммерческой. Очевидно, для обычного человека «коммерческая деятельность» – это синоним «финансовой/финансово-хозяйственной деятельности». Отсюда у участников фокус-группы возникали следующие ассоциации:

- «хорошо, когда денег [за свои услуги] не берут, но за счет каких денег они существуют?»;
- «сами через себя они не ведут какую-то финансовую деятельность, но при этом существуют, что говорит о том, что просто так ничего не бывает...»;
- «организация, которая как бы дела делает, но всё через задние руки – деньги проводят через тридцать третьи организации»;

- «некоммерческая связана со словом “коммерция”»;
- «подразумеваю в кавычках, что “коммерческая”».

В целом подчеркнем: информированность обычных граждан о правозащитных организациях близка к нулю:

- «я не знаю, где [такая информация] находится», «мы с ней не сталкиваемся»;
- «нет информации, где находятся правозащитные организации; спросить у любого – мало кто ответит»;
- «нет телефона, адреса, куда вообще обратиться», «какими вопросами они вообще занимаются»;
- «где можно было бы узнать информацию о правозащитных организациях? Нигде».

Поэтому все пояснения, представленные выше, формировались на основании интуиции и т.н. «бытовой», житейской логики, нежели на конкретных фактах.

«ИНОСТРАННЫЕ АГЕНТЫ»

Закон о т.н. «иностранных агентах»^{*} был предметом обсуждения на специальной фокус-группе с гражданами – «обычными людьми».

Словосочетание «иностранный агент» вызвало у участников две базовые ассоциации:

- однозначно лидировала шпионская тематика («шпион», «лазутчик», «засланный», который «добывает информацию в чужой стране для своей»), подкрепленная образами Джеймса Бонда и Штирлица;
- другой вариант был связан с работой на иностранную организацию, компанию:
 - «человек, представляющий иностранную организацию, например в России»;

- «человек, продвигающий интересы иностранной компании»;
- «тот, кто реализует интересы чужой страны в другом государстве».

Важно подчеркнуть, что все вышеназванные ассоциации характеризуют персональную роль или поведение, а не организационную.

^{*}Федеральный закон от 20 июля 2012 № 121-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента»; вступил в силу в конце ноября 2012 года.

Приблизительно половина участников фокус-группы ничего не слышали о «законе об иностранных агентах». Вторая половина – «что-то слышали», что это «долго муссировалось по телевизору, по новостям». Общими усилиями удалось сформулировать некоторые догадки о том, **чему посвящен «закон об иностранных агентах»:**

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Согласно данным Левада-центра, 36% россиян считают, что борьба российских властей с «иностранными агентами», «пятой колонной Запада» полностью оправдана; 27% полагают, что в стране нет никакой «пятой колонны» и разговоры о ней – попытка властей защитить себя от критики со стороны общества; 38% затруднились с ответом. Источник: Левада-центр, июнь 2014.

- «[ограничения] финансовых вливаний и каких-то действий»;
- «чтобы организации с иностранным финансированием и с участием иностранных денег подавали [информацию], откуда и куда у них деньги идут»;
- «если финансирование из-за границы идет, то [такие организации] и есть иностранные агенты; а если финансирование местное, то, видимо, не иностранные агенты».

Какие организации, по мнению участников фокус-группы, **могут стать «иностранными агентами»?** Перечень получился достаточно широкий (но не включающий те организации, которые на самом деле получают статус «иностранного агента»):

- бизнес-организации, получающие инвестиции из-за рубежа, –
 - «любые коммерческие организации, которые из-за границы и здесь у нас работают»;
 - «в любой сфере деятельности у нас плотное общение с зарубежными компаниями»;
 - «Макдональдс, пожалуйста!»;
- медиа-структуры –
 - «везти сюда съемочную бригаду невыгодно, ... поэтому просто сотрудничают с теми, кто здесь»;
- спортивные клубы («игроки других государств, которые играют у нас как иностранные агенты»);
- официальные организации, «которые непосредственно работают с отдельными социальными группами», в т.ч. международные –

– «Красный Крест тоже, наверное...»;

- образовательные центры и центры обмена студентами и учеными при зарубежных университетах, которые через местную организацию «распределяют... научные гранты на обучение и исследования»;
- представительства иностранных государств – посольства, консульства, агентства;
- культовые и религиозные организации, секты, например, саентологические центры;
- международные экологические движения «типа “Зеленых”».

Как видно, логика рассуждения граждан о том, кто такие организации – «иностранные агенты», совершенно не соответствует той логике, по которой идет российский законодатель. Попытки более глубоко порассуждать на эту тему наталкивались на вопросы без ответов:

- «“иностранные агенты”, как я понимаю, финансируются извне; получается, государство само не финансирует ничего, и еще запрещают иностранцам финансировать...»;
- «организация занимается [какой-то проблемой, которая влияет] на имидж ... нашей страны; то есть, получается, это просто игра нашего правительства, чтобы закрыть нам глаза...»;
- «[если все результаты работы идут] на благо нашей страны, остаются у нас, ... то какая разница, откуда деньги взялись».

Тем не менее, рассуждая далее, участники фокус-группы сформулировали целый спектр разнообразных **гипотез относительно действий государства** посредством введения данного закона:

- проявление «запрета на инакомыслие» и рычаг «дополнительного контроля» –
 - «наказание когда-то придет, в определенный момент, когда нужно будет правительству...»;

- «придет какая-нибудь финансовая проверка и обязательно найдет большое количество ошибок»;
- конкурентная борьба на рынке социальных услуг –
 - «борьба с некоммерческими иностранными фондами» ведется чиновниками, «просто потому что это их ниша, это тоже их бизнес»;
- теории заговора –
 - некий «серый кардинал» во власти, “воплощение зла”, по той или иной причине решил «прикрыть хорошую, в принципе, деятельность» и «продвинул этот закон, чтобы такие организации прикрыть», но «завуалировал, что это закон, [как будто] мы боремся за то, чтобы Россия осталась Россией»;
 - «там же тоже люди сидят не просто так, значит, они понимают, где-то идут на несколько шагов вперед, просчитывают, это “не есть хорошо”».

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В связи с обсуждаемыми вопросами, показателен диалог, состоявшийся на фокус-группе:

Ведущая (В): Вот назван Фонд «Династия», который занимается поддержкой и популяризацией науки. Недавно включен в список «иностранцев агентов». Создан частным лицом – российским бизнесменом. У них очень много программ в регионах для молодых учёных, изданию литературы. Что вы об этом думаете?

Участник (У): Так они наши?

В: Территория российская.

У: Молодцы.

У: наших учёных поддерживают?

В: Да, именно наших.

У: Но на западные деньги?

В: Фонд бизнесмена, который держал свои деньги в т.ч. на иностранных счетах.

У: По сути, где-то отмыл и вкладывает в нашу науку... Молодец!

В качестве примеров организаций, получивших статус т.н. «иностранного агента», участники фокус-группы смогли назвать только две – «Солдатские матери Санкт-Петербурга» (названа участником, бывшим на фокус-группе по просмотру видеороликов, на которой затрагивалась эта тема) и Фонд «Династия» (назван девушкой, которая работает преподавателем ВУЗа).

Недоумевая, почему эти организации были признаны т.н. «иностранцами агентами», участники дискуссии вышли на проблему государственной безопасности:

- «... Если мы подразумеваем “иностранного агента” как зарубежное финансирование и занятие политической деятельностью, при чем здесь “Солдатские матери”?»

При чем здесь финансирование молодых ученых?

... Уж казалось бы, в науке что-то уходит за рубеж... Но это, мне кажется, не проблема организации. Это проблема нашей страны, потому что у нас это мало финансируется, и все эти научные открытия просто развиваются за рубежом, потому что там в это действительно вкладываются деньги... Но вот уж “Солдатские матери”... Они что, своих сыновей будут отдавать в американскую армию? ... Это развал нашей российской армии изнутри: например, чтобы не служили или еще что-то; ... Подрыв безопасности нашей страны».

Этот фрагмент отлично иллюстрирует то, как быстро и логично находятся ответы на вопросы в привычном контексте «поиска врага», если отсутствует информация, на которой можно было бы базировать иную позицию.

Почему люди сотрудничают с организациями, имеющими статус т.н. «иностранного агента»? По мнению участников фокус-группы, тому есть три основные причины:

- корысть –
 - «почему помогать именно иностранцам, а не помогать своим?»;
 - «приобретает какую-то финансовую выгоду»;
 - «зарабатывает так»;
- профессиональная реализация –
 - «в России столько отраслей неразвито; очень многим людям приходится работать на иностранные организации, чтобы хоть где-то работать»;
 - «человек не может реализовать свою карьеру здесь, у нас в стране; может быть, какое-то направление не имеет у нас развития, а там люди работают с близкой им темой»;

- самореализация или помощь людям «на благо общества».

В целом **отношение к организациям со статусом т.н. «иностранный агент» и людям, которые с ними сотрудничают**, формируется на двух реперных точках – указанном выше концепте «общественной безопасности» и понятии «общественного блага»:

- *«если деятельность организации не имеет вреда, косвенно, прямо не наносит ущерба безопасности, то тогда вполне приемлема»;*

- *«если человек что-то делает хорошо – с иностранным агентом, без иностранного агента – всё хорошо»; «... а какая разница [“иностраный агент” или нет]? Он же людям помогает...»*

В заключение подчеркнем еще раз: участники фокус-группы на самом деле ничего не знали о законе о т.н. «иностранных агентах» или об организациях, получивших такой статус. Все вышеприведенные рассуждения основаны на логике и т.н. «бытовой социологии/политологии» – житейских знаниях об устройстве общества.

4.2. «Я ТАК ВИЖУ!»: ЧТО ПОНЯТНО И ЧТО НЕПОНЯТНО В ВИДЕОРОЛИКАХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

На одной из фокус-групп участникам – «обычным гражданам» – было предложено посмотреть и обсудить несколько видеороликов, созданных правозащитными организациями:

- сюжет о работе Комитета «Гражданское содействие»;
- ролик Фонда «Общественный вердикт» «Мы против пыток в полиции»;
- ролик «Солдатских матерей Санкт-Петербурга» о проблемах в армии;
- ролик «Комитета против пыток» «Правоохранитель, помни о присяге»;
- ролик «Трансперенси Интернешнл – Россия» «Издадим вместе Антикоррупционную азбуку».

Именно такой выбор видеоматериалов обусловлен стремлением обсудить ролики разного типа и затрагивающие разные правозащитные проблемы. Последовательность показа была именно такой, как указано в списке выше: таким образом, было чередование «мягких» и «тяжелых» тем и проблем (в завершение – самый позитивный по общему видео- и аудиоряду ролик).

Далее представлены основные тезисы, которые высказывали участники относительно каждого из просмотренных видеороликов.

СЮЖЕТ О РАБОТЕ КОМИТЕТА «ГРАЖДАНСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ»

Ролик был снят в 2014 году (источник: <http://www.youtube.com/watch?v=dtJpfMyvcQA>, продолжительность 5:52) и рассказывает о работе Комитета «Гражданское содействие».

В начале ролика показаны три истории (герои кратко рассказывают о своей ситуации и говорят, что в «Гражданском содействии» им смогли помочь):

- молодая девушка, которая родила ребенка в России и не могла его забрать из роддома из-за отсутствия российского паспорта;
- русская женщина, которая долгое время жила в Грузии и, вернувшись в Россию, много лет не могла получить российский паспорт;
- молодой человек из Нигерии, который учился и уже 20 лет живет в России, имеет здесь семью, но у него все эти годы были проблемы с документами.

Далее под музыку Ф. Шопена визуально (без сопроводительного вербального комментария) показано:

- как проводят консультации граждан социальные работники, юристы, руководитель организации;
- как работает склад гуманитарной помощи (одежда, обувь);
- как работает школа для детей беженцев;
- показаны грамоты и награды, которые получила организация.

Основные выводы, которые можно сделать по итогам обсуждения видеоролика участниками фокус-группы, следующие:

- удачные решения –
 - зрители понимают, чем организация занимается – восстановлением документов и адаптацией беженцев;

- в ролике показана поддержка президента Российской Федерации (грамота); это внушает доверие и подтверждает масштабность деятельности;
- профессионалы показаны за своей работой – это вызывает уважение и интерес; видна слаженная работа команды, а вкуче с поддержкой от правительства она вызывает ощущение самодостаточности (хотя обратная сторона этого – вопросы типа «и чем я могу им помочь?»);
- неудачные решения –
 - плохо улавливается (не запоминается, не фиксируется зрителями) название организации;
 - зрителям не очень ясно, как связаны три истории (вероятно, нужен более широкий бэкграунд деятельности организации);
 - музыкальное сопровождение: музыка – расслабляющая, приятная, релаксационная – лучше запоминается, оттягивает на себя внимание, чем видеоряд;
 - динамика: некоторые зрители воспринимают ролик как малодинамичный и затянутый; по словам зрителей, если бы они случайно встретили этот ролик в сети, то, скорее всего, не досмотрели бы;
 - неудачное завершение («расслабляет»); отсутствие призыва к какому-то действию – поддержать, помочь и т.п.;
 - в целом зрители отмечали малоэмоциональность ролика; единственные эмоции – жалость и сочувствие (прежде всего, к пожилой женщине из Грузии), но эти ли эмоции планировали вызвать у зрителя авторы видеоролика, неизвестно;
- в целом сценарий и видеоряд вызывают у зрителей ощущение «непрофессионально сделанного» видеоролика, что снижает доверие к организации; это также вызывает раздражение от того, что нет системного решения проблемы на уровне государства: «опять какие-то небольшие группы людей как-то на коленке, но пытаются что-то сделать и помочь другим людям, и где участвует наше государство хоть в каком-то масштабе...»;
- отсутствует контактная информация – куда и кто может обратиться за помощью, куда и как можно обратиться для того, чтобы помочь самой организации; это раздражает зрителей, а также снижает доверие к представленной информации и к организации в целом; люди хотели бы видеть конкретный призыв, как именно можно помочь – сделать репост, принести вещи, что-то еще;
- ролик не проясняет вопроса о финансировании деятельности организации (как было показано в предыдущих разделах, он имеет первостепенное значение для формирования доверия и лояльности).

В целом общее резюме отношения зрителей к данному ролику можно выразить следующим образом: для нас «это неинтересно» и «неактуально», и мы вряд ли сделали бы репост такого видео на своих страницах в социальных сетях.

РОЛИК

«ОБЩЕСТВЕННОГО ВЕРДИКТА»

«МЫ ПРОТИВ ПЫТОК В ПОЛИЦИИ»

Ролик был снят в 2014 году (источник: <https://www.youtube.com/watch?v=47z0wEY9p2c>, продолжительность 0:40). Он начинается с кадра со словами: «У простых слов бывают разные значения». Далее следуют изображения (со словесным обозначением): лягушка, слон, крест. За схематично нарисованными изображениями указанных животных и предметов следует изображение человека, подвергающегося пытке, с текстовым пояснением: «Пытка. Применяется в полиции».

В заключение показаны люди, которые говорят: «Мы против страшных значений простых слов». И завершающий кадр – информация с названием организации, номерами телефонов и адресом в интернете. В титрах – имена пары десятков людей.

Основные выводы, которые можно сделать по итогам обсуждения видеоролика участниками фокус-группы, следующие:

- удачные решения –
 - ролик краткий и емкий, привлекает внимание, вызывает сильный эмоциональный отклик; вероятно, именно за счет этого ролик вызывает у зрителей доверие и желание узнать больше о проблеме, что-то сделать;

- ролик мотивирует людей на поиск дополнительной информации о проблеме и об организации, которая занимается ее решением, и контакты организации, которые достаточно долго показываются на экране, дают определенную гарантию, что люди зайдут на интернет-страницу;
- неудачные решения –
 - первая и, пожалуй, самая сильная реакция зрителей – это шок от того, что «такое» (пытка в полиции) существует; некоторых зрителей ролик пугает; особенно важно в данном контексте то, что он не дает решения проблемы;
 - хотя, как было показано выше, ролик и вызывает желание помочь (хотя бы информационно – распространить ролик в социальных сетях и т.д.), но зрителей мучает вопрос «А можно ли что-то с этим сделать?»: «...полиция – это слишком огромная машина, которая действует по своим законам...»; т.е. проблема кажется слишком сложной для участия отдельного «частного лица» (зрителя).

В целом ролик захватывает зрителя и мотивирует на действия – поискать дополнительную информацию о проблеме и об организации, сделать перепост в социальных сетях.

РОЛИК «СОЛДАТСКИХ МАТЕРЕЙ САНКТ- ПЕТЕРБУРГА» О ПРОБЛЕМАХ В АРМИИ

Ролик был снят в 2011 году (источник: <http://youtu.be/lkfM1DEmLxs>, продолжительность 1:42). Основной видеоряд – это кадры из армейской жизни (вероятно, переснятые со старых видеозаписей, с миганием и помехами). Вербально диктор рассказывает о насильственных преступлениях военных в российской армии в мирное время. Далее показан офис организации «Солдатские матери Санкт-Петербурга» – плакаты и информационные стенды, правовые мероприятия, сотрудники за работой. Диктор рассказывает о том, что организация давно и успешно занимается помощью призывникам, военнослужащим и членам их семей, дает информацию о том, кому и как организация может помочь. На заключительных кадрах – логотип организации со слоганом «Мы здесь, чтобы помочь» и интернет-адресом.

Основные выводы, которые можно сделать по итогам обсуждения видеоролика участниками фокус-группы, следующие:

- ролик (и, соответственно, деятельность организации) понятен зрителю; с одной стороны, само

название организации говорит о том, кто это и как связан с проблемой, с другой – проблема армии близка многим гражданам;

- организация кажется известной, и она действительно известна некоторым участникам (представляется, что здесь также во многом работает интуитивно понятное название организации);
- ролик информативный, а деятельность вызывает чувство гордости за женщин, которые занимаются решением этих вопросов;
- организация и проблема, с которой она работает, вызывают доверие; зрители готовы оказывать поддержку;
- даже «эффект старой пленки» (помехи) воспринимается органично, как профессиональное режиссерское решение.

Таким образом, ролик понятен зрителям, вызывает у них доверие. Тем не менее к активным действиям он не побуждает, а выполняет исключительно информационную функцию.

РОЛИК КОМИТЕТА ПРОТИВ ПЫТОК «ПРАВООХРАНИТЕЛЬ, ПОМНИ О ПРИСЯГЕ»

Ролик был снят в 2013 году (источник: <http://www.youtube.com/watch?v=Ry2SOP9PrA0>, продолжительность 2:25). В начале ролика под жесткую музыку показывается логотип названия организации «Против пыток» / «No torture». Следующий кадр – текст: «26 июня. Международный день в поддержку жертв пыток».

Далее показаны две истории – герои рассказывают о ситуациях, с которыми они столкнулись, при этом держа в руках плакат с информацией о Международном дне в поддержку жертв пыток и слоганом «Правоохранитель/следователь/прокурор, помни о присяге»:

- молодой человек, который после бытовой ссоры попал в отделение полиции и подвергся избиениям со стороны полицейских; в результате этого он попал в больницу и пережил клиническую смерть из-за внутреннего кровотечения; полицейский был наказан;
- пожилая женщина, которая хотела принять участие в Марше несогласных; ее грубо забрали полицейские, длительное время продержали в автобусе и затем в полицейском участке; после этого женщину увезли в больницу с гипертоническим кризом; дело рассматривается в Европейском Суде по правам человека.

КРАУДФАНДИНГОВЫЙ РОЛИК «ТРАНСПЕРЕНСИ ИНТЕРНЕТНЛ — РОССИЯ» «ИЗДАДИМ ВМЕСТЕ АНТИКОРРУПЦИОННУЮ АЗБУКУ»

Основные выводы, которые можно сделать по итогам обсуждения видеоролика участниками фокус-группы, следующие:

- история вызывает доверие, зрители хотят помочь; однако проблема кажется слишком масштабной, поэтому зрителям неясно, как можно ее решать (не на уровне нескольких случаев, а си-

Ролик был снят в 2014 году (источник: <http://www.youtube.com/watch?v=zvzQFVd7BCo>, продолжительность 3:13) в мультяшном стиле.

Главные герои – мышонок с большим мешком, конвертик с долларом и Елена Панфилова, директор организации (на тот момент). Елена рассказывает о проекте «Азбука коррупции» в формате «не хотим, чтобы было вот так» (на экране – соответствующие изображения). Далее она рассказывает о том, что организация сделала за 15 лет своего существования в России (проверки полиции, база деклараций о доходах должностных лиц и проч.). И затем – о том, как будет выглядеть «Азбука коррупции» (бумажная и электронная версии). В заключение она приглашает зрителей на сайт Boomstarter.ru, где проекту «можно помочь».

Основные выводы, которые можно сделать по итогам обсуждения видеоролика участниками фокус-группы, следующие:

- удачные решения –
 - ролик привлекает музыкой и анимацией (это помогает задерживать внимание зрителей);
 - зрители оценили, что в ролике показаны прошлые результаты работы организации;

стемно); в самом ролике способ решения проблемы не показан;

- истории по-разному воспринимаются зрителями: если женщина в возрасте вызывает сочувствие, то молодой человек – участник бытовой ссоры не просто его не вызывает, но, скорее, даже вызывает неприязнь.

- неудачные решения –
 - тот же самый мультяшный стиль, который задержал внимание зрителя, вызвал и ощущение, что проект – это «пародия» на что-то, что-то «несерьезное», «развлекательное»;
 - по мнению зрителей, много лишних элементов (конвертик, мыши);
 - самое главное – зрители не поняли, что их просят поучаствовать в финансировании издания азбуки; у них создалось впечатление, что азбука уже издана, и возник вопрос «на какие деньги? бюджетные?»; зрители не поняли, какая именно поддержка от них нужна;
 - главная героиня ролика Елена Панфилова вызвала недоверие зрителей, не понравилась им;
 - у зрителей возникла негативная ассоциация с «магазином на диване».

Таким образом, ролик задерживает внимание зрителей, но обилие мелких деталей несколько раздражает (возникает вопрос об их функциональности). И самое главное: несмотря на качественную картинку и звук, режиссуру и операторскую работу, зрители не понимают призыва к действию – поддержать проект на платформе народного финансирования.

4.3. ПОЧЕМУ Я БЫ ОБРАТИЛСЯ В ПРАВООЩИТНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ И ПОЧЕМУ ПОДДЕРЖАЛ БЫ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Наименование раздела сформулировано именно так, в сослагательном наклонении: речь идет о предположениях участников фокус-группы о том, как бы они поступили. Опыта реальной поддержки правозащитных организаций у них на момент участия в исследовании не было, и, более того, рассуждения об этом носили ярко выраженный гипотетический характер.

В общем, вопрос о том, в какой ситуации участники фокус-группы **обратились бы в правозащитную организацию**, оказался для них достаточно сложным. С одной стороны, по-видимому, это связано с отсутствием у них информации, чем именно занимаются такие организации. С другой стороны, проявилась и несформированность привычки обращаться за помощью – «привык решать [свои проблемы] сам».

В ходе рассуждений участники определили, что, пожалуй, обратились бы в правозащитную организацию «в самой крайней ситуации» правового конфликта – например, «в милиции отказываются принимать заявление», или нигде не смогли помочь («обычные юристы»), или «после несправедливого суда, если ты знаешь, что прав».

При обсуждении **мероприятий правозащитных организаций**, которые могли бы привлечь участников фокус-группы, также часто возникали вопросы «А какие вообще бывают мероприятия?» и «Где найти о них информацию?». В целом участники определились, что могли бы принять участие:

- в массовом мероприятии, если –
 - «произошла какая-то несправедливость, которая уже выходит за рамки» и «государство не может защитить», при обязательном условии, что личная позиция по данной ситуации соот-

ветствовала бы позиции правозащитной организации («когда мнения сходятся, можно и поучаствовать»);

- проблема понятна и затрагивает многих людей; здесь в качестве примера были названы права курильщиков: «сам я не курю, но за права курильщиков я бы встал, потому что мне обидно, как их притесняют»;
- в открытом судебном процессе в качестве наблюдателя, чтобы ознакомиться, как это работает*;
- в голосовании по определенной правозащитной теме;
- в сборе подписей под петициями, обращениями;
- в распространении листовок, информационных материалов.

Стать добровольцами правозащитной организации участники фокус-группы были готовы в случаях, если:

- испытывали бы сочувствие к тому, чем занимается организация;
- видели бы какую-то конкретную, очень понятную цель, «ради чего всё делается»;

* Очевидно, участники фокус-группы не знали, что судебные разбирательства (за исключением особых случаев) являются открытыми, судопроизводство проводится по принципу гласности, а суд – это публичное место.

- «это за справедливость, и простым людям будет от этого помощь»;
- «люди [сотрудники организации] будут симпатичны»;
- организацию уже поддержало много людей;
- «государство слишком сильно ущемит наши права, дарованные нашей Конституцией».

Пожертвования в пользу правозащитной организации участники дискуссии могли бы сделать в исключительных случаях, если бы речь шла о тяжелой ситуации конкретного человека. Это вызвало большие рассуждения о доверии, о прозрачности практической и финансовой деятельности, а также о страхе, что деньги не просто «пойдут не туда», а что они «пойдут на плохое дело».

Справедливости ради нужно отметить, что среди участников фокус-группы были всего два человека, которые делали когда-либо пожертвования – денеж-

ные или товарные – в пользу каких-либо организаций. Это были смс-пожертвования со словом “dobro” в передаче на «Первом канале» («показывают, куда и для кого, и что произошло с этими деньгами»), а также покупка корма в приют для животных («понятно, зачем и что, не съедят же они корм...»).

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Согласно исследованию САФ, только 3% опрошенных жертвователей за последние 12 месяцев поддерживали защиту прав. Для сравнения: 66% поддерживали детей, 49% – жертв чрезвычайных ситуаций, 40% – религиозные организации.

Источник: Доклад «Сострадание и спонтанность. Исследование массовых пожертвований в России», 2014.

А ЧТО ГОВОРЯТ ВОЛОНТЕРЫ- АКТИВИСТЫ?

В данном разделе представлены результаты анализа фокус-группы с волонтерами и активистами правозащитных организаций.

Собственно, изначальный интерес к общественной и правозащитной деятельности как мотивация правозащитного волонтерства и активизма – это, скорее, исключение, чем правило. Здесь с равной силой работают два источника рекрутирования:

- **участие**, в т.ч. случайное, **в мероприятии**, связанном с правозащитой; например, Международная школа прав человека и гражданских действий –
 - «я просто узнал, что есть школа, и пошел туда учиться»;
 - «я увидел объявление [о школе] и подумал, что, наверное, нужно сходить»;
 - «узнал через социальные сети, ... что есть Школа защиты прав человека, ... и просто пришел»;

- **столкновение с ситуацией несправедливости** в собственной жизни или в своем окружении, например, часто это нарушения на выборах или реализация права на альтернативную гражданскую службу –
 - «... мы с братом обнаружили фальсификации [на выборах]; мы не были наблюдателями, просто два часа не было бюллетеней для голосования, и брат стал судиться, ... это, естественно, ни к чему не привело»;
 - «выборы [нарушения на выборах, которые видишь своими глазами] – это вещь, которая за один день человека... спокойного, пассивного навсегда ломает и меняет в сторону активности»;
 - «записался я наблюдателем [на выборы], и не прошло и часа, как депутату позвонили с его места работы, ... и сказали: “...»

Наблюдателей на этот участок никаких пускать не нужно»; ... потом я залез в интернет и увидел, что на том участке, куда меня не пустили, 96% "сами понимаете кто" набрал; меня это оскорбило прямо-таки лично»;

- «у меня встал вопрос с армией, ... и я решил свой вопрос [через правозащитную организацию] правовыми методами»;
- «... я пришла на пару в университет, а моего преподавателя [Михаила Саввы] нет: ФСБ почему-то решила взять и посадить его в тюрьму; ... я решила пойти в суд, почитала Конституцию – суд у нас открытый, публичный; прихожу, а там двери закрыты»;
- «башня Газпрома, как-то меня это волновало – я смотрел все эти панорамы, ... сходил на общественное слушание, написал пару писем с вопросами».

Далее, как правило, наступал момент, когда человек принимал решение, оставаться ему в правозащите или нет. И позитивная мотивация была обусловлена достаточно понятными **факторами** – они были представлены приблизительно в равной степени:

- ощущение несправедливости, с которой «хочется побороться» лично, самому (что, кстати, часто обусловлено возрастным идеализмом и максимализмом) –
 - «если в обществе какую-то группу объявляют врагами и начинают ее травить, то честный человек, с совестью, просто так не может на это смотреть: он ищет пути для какого-то своего включения в ситуацию»;
 - «внутреннее ощущение несправедливости, которую человек ... способен как-то изменить»;

- «ощущение несправедливости, некий максимализм, идеализм, присущий в силу возраста, – мне тоже хотелось, чтобы что-то было лучше»;
- «ощущение несправедливости, т.е. разрыв между тем, как должно быть, и тем, как есть»;
- желание быть «в интересной тусовке» и следовать примеру друзей –
 - «из-за тусовки»;
 - «ты можешь поделаться [что-то интересное], поиграть в игры, попить чай, кофе с печеньками, но при этом тебе еще про что-то расскажут»;
 - «[по примеру] друзей, которые уже участвуют в каких-то акциях, в каких-то мероприятиях, организациях»;
 - «главное, что там ... уже был мой приятель; я думаю, вряд ли бы я вступил в какую-то организацию, если бы там не было уже моего проводника; и в ПОШПЧ так же попал, потому что там были друзья»;
- потребность в личностном росте –
 - «[нужно было] развиваться, не стоять на одном месте; взаимодействовать с людьми вокруг»;
 - «[хотелось] совершенствоваться, получать какие-то дополнительные знания»;
 - «внутренний запрос на участие, на какие-то изменения в обществе, что нужно что-то делать»;
- желание и возможность «помочь хорошим людям» / «правильному делу» –
 - «поняла, что некому, кроме меня, заняться общением со СМИ, наполнением сайта и социальных сетей, и решила: "Почему бы и нет?!"»;
 - «понял, что я могу внести свой посильный вклад»;

- «они [представители правозащитной организации] сказали: “Мы заживаемся, нам нужна помощь, кто хочет нам помочь?” – и, собственно, я понял, что нужно что-то делать, был внутренний запрос ...на помощь людям, которые делают какие-то хорошие вещи».

Дополнительно на формирование позитивной мотивации к правозащитной деятельности влияли такие факторы, как наличие свободного времени, желание отблагодарить за помощь в решении личной проблемы, яркий лидер или активист, а также профессиональный интерес (например, у студентов-юристов).

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

В рамках исследования проводилась фокус-группа с молодыми сотрудниками правозащитных организаций (работают не более одного года).

На примере результатов этой группы хорошо видны разнообразные организационные проблемы правозащитных организаций: слабый менеджмент и отсутствие практики делегирования задач, непринятие новых идей (в т. ч. в коммуникациях и фандрайзинге), нехватка кадров и ресурсов.

В целом, молодые сотрудники очень быстро «учатся» проектному языку, а альтруистические идеи, с которыми они приходят в правозащитную среду, как бы отходят далеко назад.

Им очень не хватает поддержки «обычных людей», которые, как они уже «выучили», «не доверяют правозащитным организациям» и «абсолютно неграмотны в правовых вопросах». Слова, которые так ярко звучат в устах активистов – «У нас же одна цель – мир спасти» – дополняется другим лейтмотивом – «Они [люди] нас не видят, а мы тут сдохнем скоро...».

4.4. ПРАВИЛА ИГРЫ: ОБЫЧНЫЕ ЛЮДИ VS ПРАВООЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В целом вопрос **прозрачности деятельности организации**, в т.ч. финансовой, – пожалуй, самый болезненный и определяющий отношение граждан к той или иной организации:

- *«я должен понимать: “А, это вот те, которые сделали то-то и то-то”; и я тогда, соответственно, могу им доверять»;*
- *«мы не можем проверить, чем они занимаются и на что тратят деньги», «какая-то результативность была»;*
- *«[нужна] обратная связь: ... мы собрали в прошлом месяце то-то и то-то, сделали то-то и то-то, осталось столько-то, мы планируем потратить так-то».*

Например, независимые организации, существующие на членские взносы своих членов, воспринимались участниками фокус-группы наиболее позитивно:

- *«организации, которые [формируются] “снизу”, или какие-то свободные профсоюзы, когда люди сами собирают членские взносы, и на эти взносы выбирается председатель и т.д.; и они оказывают помощь бесплатно... и существуют самостоятельно; я за такие организации, они у меня вызывают максимальное доверие».*

Соответственно, прозрачность программной и финансово-хозяйственной деятельности организации является ключевым фактором формирования доверия к ней «обычных людей».

Однако большинство правозащитных организаций, особенно в последние годы, напротив, занима-

ют оборонительную позицию, храня информацию о своей деятельности внутри себя. Ведь обвинения по большинству судебных разбирательств «органы власти vs правозащитная организация» были построены именно на таких открытых данных.

Итак, лояльность и поддержка гражданами организаций (не только правозащитных) сформируются, если люди легко найдут положительные, развернутые и ясные ответы на следующие вопросы:

- можем ли мы проверить, на что организация работает и на что тратит деньги?
- можем ли мы увидеть результат, чтобы судить о делах организации?

Здесь хорошо работает название организации, которое, по мнению участников фокус-группы, должно говорить, что проблема, с которой организация работает, жизненная, реальная, конкретная («уже в названии заложено что-то человеческое»). В этом смысле самый позитивный отклик в ходе фокус-групп всегда вызывала организация «Солдатские матери Санкт-Петербурга».

Потенциальными каналами распространения информации о деятельности правозащитных организаций, в которые обращаются и которым доверяют «обычные люди», являются:

- информация в общественном транспорте – социальная реклама в метро, объявления в маршрутных такси, наземном транспорте;
- интернет, в т.ч. сайты организации, справочные сайты-агрегаторы, отзывы, форумы (но при этом адресное распространение информации в виде рассылок раздражает, вызывает ощущение спама);
- бесплатные газеты (типа газеты «Метро»);

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Полученные данные хорошо соотносятся с общероссийскими. Недоверие людей благотворительным организациям – это основной барьер для развития частных пожертвований: 65% россиян считают, что деятельность НКО непрозрачна, и подозревают их в нецелевом использовании средств.

Источник: Доклад «Сострадание и спонтанность. Исследование массовых пожертвований в России», 2014.

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Согласно исследованию САФ, 51% россиян в наибольшей степени доверяют информации, полученной от друзей, знакомых, родственников; 46% – информации на телевидении, 30% – информации от работодателя, коллег.

Источник: Доклад «Сострадание и спонтанность. Исследование массовых пожертвований в России», 2014.

- телевидение;
- городское радио;
- «сарафанное радио» (друзья, знакомые, коллеги по работе) – «если у меня возникает какая-то проблема, я звоню друзьям»;
- личное общение («промоутеры» от организации, не «нанятые», а сотрудники самой организации, которые рассказывают и общаются);
- хорошие, привлекательные листовки.

В свою очередь, перечень источников информации об организации, которые на самом деле (по оценкам самих правозащитников) используют потенциальные благополучатели, волонтеры или жертвователи, выглядит несколько иначе (ранжирование в порядке убывания частоты упоминания):

- интернет (причем это далеко не всегда сайт самой организации, но также, например, сайты-агрегаторы тематических ресурсов, сайты с отзывами о правовых услугах, сайты местных администраций, публикации с комментариями экспертов организации и проч.);
- сарафанное радио –
 - «какой-то специальной рекламы у нас нет; просто люди видят результаты нашей работы; слухи, так сказать»;
 - «информация передается из уст в уста»;
 - «от тех своих знакомых, которые уже победили [в правовой ситуации]»;
 - «в каждом маленьком городке люди знают, что есть человек, который работает по [нашим] вопросам»;

- другие партнерские организации или специалисты – как общественные, в т.ч. правозащитные, организации, так и государственные структуры (среди них – отделы социальной политики, муниципальные организации) или отдельные чиновники, адвокаты:
 - «когда адвокат видит, что дело явно трудозатратное, не принесет большого дохода и относится к области прав человека, то он чаще всего направляет к нам»;
 - «когда люди обращаются в какие-то государственные, муниципальные структуры, а те не в силах предоставить им помощь, то... перенаправляют к нам»;
- печатные СМИ – особенно после резонансного дела или громкой пиар-акции (при этом те единичные организации, которые имеют опыт публикации целевых рекламных статей в СМИ, подчеркивают их неэффективность в плане соотношения вложенных средств и полученного отклика).

ВЗГЛЯД ИССЛЕДОВАТЕЛЯ:

Согласно докладу САФ, 76% россиян получают информацию об НКО и призывы пожертвовать деньги по телевидению, 44% – из прессы, 42% – из социальных сетей, 39% – из интернета, 39% – в супермаркетах и торговых центрах.

Источник: Доклад «Сострадание и спонтанность. Исследование массовых пожертвований в России», 2014.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Итак, исследование дает уникальный срез того, что на данный момент происходит в российском правозащитном секторе. В данном заключительном разделе представлены общие выводы по результатам исследования фандрайзинговых и коммуникативных практик, оценка подтверждения или опровержения выдвинутых гипотез, а также размышления, которые представляются важными для дальнейшего развития – движения из исходной точки и с учетом особенностей ситуации.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Правозащитные организации в современных российских условиях

- Первый и очень важный вывод, который мы делаем по результатам проведенного исследования: *сегодня в России мало зарегистрированных, реально действующих, независимых правозащитных организаций*:
 - если руководствоваться критериями, которые предложены в данном проекте – защита прав человека как системная деятельность, оказание правовой помощи уязвимым группам и отсутствие среди учредителей или в составе управляющих органов чиновников и приближенных к ним лиц, – то число правозащитных организаций по всей стране составит около 80-ти, причем локализуются они за редчайшим исключением в городах-миллионниках;
 - это число постоянно снижается: ликвидация или перерегистрация (с переориентацией основной сферы деятельности) являются популярными стратегиями протеста против статуса т.н. «иностранный агент». За полтора года проекта только из правозащитных организа-

ций – его участниц самоликвидировались четыре, т.е. каждая шестая.

- По организационным особенностям можно выделить два типа российских правозащитных организаций*:
 - «Классические» правозащитные организации, источником которых было диссидентское движение 1960–1980-х годов, сформировались и были юридически оформлены на рубеже 1980–1990-х годов. Их отличительная особенность – это яркие лидеры (один или несколько), а рамками основной деятельности являются права человека первого поколения (фундаментальные). В некоторых из них в последние годы инновационные процессы обусловлены омоложением кадрового состава (часто сдерживаются укоренившимися за многие годы практиками и подходами);

* Напомним, что в данное исследование не включались незарегистрированные инициативные правозащитные группы.

- правозащитные организации «нового типа» появились в 2000-е годы. Концептуально они ориентируются на права человека второго и третьего поколения, а часть из них в плане менеджмента с самого начала ориентировались на организационно-управленческую модель.
- с другой стороны, это внутренний контекст: содержание правозащитной деятельности («неудобные» темы и целевые группы), а также идеологические и этические принципы (стремление к независимости как содержательно, так и финансово, безопасность – «не навреди» и проч.).

Эти различия в ряде случаев обуславливали особенности фандрайзинговой и коммуникационной деятельности в правозащитных организациях.

- Как показано выше, «классические» и «нового типа» правозащитные организации по-разному определяют предметные рамки своей деятельности: если первые фокусируются на фундаментальных правах, то вторые – на социальных, что существенно расширяет технологии и инструменты работы. Это традиционная дискуссионная тема для правозащитников: можно ли заниматься защитой социальных прав без того, чтобы сначала обеспечить соблюдение фундаментальных прав человека? В этом плане в правозащитном сообществе нет единой позиции.

В последние три-четыре года эта концептуальная дискуссия в определенном смысле отошла на второй план: актуализировался целый ряд более сильных «реперных тем» – отношение к категории «иностранный агент», а также к «иностранному» и «государственному финансированию». И позиции по этим вопросам обуславливают серьезное размежевание российского правозащитного сообщества.

- По мнению правозащитников, существует целый спектр существенных вызовов (препятствий) для развития фандрайзинга и коммуникаций на современном этапе:
 - с одной стороны, это неблагоприятный внешний контекст: социально-политические факторы – давление на правозащитные организации со стороны власти, общественно-культурные – правовой нигилизм и ксенофобия в обществе;

- Критическим периодом и в прямом смысле «точной бифуркации» для российских правозащитных организаций стал рубеж 2012-2013 годов, когда вступил в силу закон о т.н. «иностранных агентах» и началось его правоприменение. Каждая организация стояла перед выбором стратегии своего существования. Среди возможных решений были: ликвидация или реорганизация юридического лица; учреждение нового юридического лица; деятельность без учреждения юридического лица. Менялись и стратегии в сфере фандрайзинга и коммуникаций: ряд организаций принимали решение продолжать получать финансирование из зарубежных фондов, а некоторые отказались от этой практики. Предпринимались попытки переориентации на российское государственное финансирование (т.н. «президентские гранты», на которые можно было претендовать либо как правозащитная организация, либо как СО НКО, внося соответствующие изменения в устав организации). Ситуация подтолкнула и к пробам других источников финансовой поддержки, например, частным пожертвованиям и краудфандингу. В плане коммуникационной деятельности некоторые правозащитные организации существенно сокращали свое присутствие в публичном пространстве – «уходили в тень» или освещали только потенциально «безопасные» темы. Другие, напротив, повышали открытость, активно освещая свою деятельность в социальных сетях и в СМИ.

Фандрайзинг российских правозащитных организаций

- Основной практикой фандрайзинга российских правозащитных организаций является классический поиск грантов (grant-making), который преимущественно реализуется топ-менеджментом – руководителем организации или его заместителем. Именно они аккумулируют как профессиональные контакты в фондах и навыки подготовки заявок, так и опыт в правозащите. (Именно практический опыт в правозащите – основное требование к фандрайзеру у многих представителей правозащитных организаций.)

Большинство организаций имеют опыт долгосрочного сотрудничества с крупными фондами (прежде всего, зарубежными – за неимением российских), в т.ч. и получения инфраструктурной, непроектной поддержки. До недавнего времени значительная часть годового бюджета многих организаций формировалась всего из двух-трех источников. Это, несомненно, является как «зоной комфорта», так и серьезной «зоной риска» для российских правозащитных организаций.

- Частные зарубежные фонды и правительственные структуры, которые являлись основными донорами российских правозащитных организаций на протяжении более 20 лет, в последние годы корректируют свои программы – с учетом российских реалий, влияющих на правозащитную деятельность.

Более мелкие фонды закрывают свои программы в России из-за невозможности обеспечить эффективное расходование средств в нестабильных условиях.

Более крупные и независимые структуры продолжают свои программы. Причем они готовы давать поддержку «под тему» или «под лидера», а также финансировать инициативные правоза-

щитные группы, ООО и т.д. (если правозащитная организация вынуждена менять форму существования).

Хотя у таких доноров есть понимание, что сегодня для российских правозащитных организаций актуальна оперативная поддержка, приоритетными остаются крупные партнерские проекты. Системных изменений данного подхода в ближайшее время, вероятнее всего, не произойдет – из-за невозможности менять устоявшиеся организационные формы собственной работы. Тем не менее не исключено появление каких-либо форм более оперативной поддержки в ответ на возможное резкое и существенное ухудшение ситуации, в которой находятся российские правозащитные организации.

- Государственная поддержка правозащитных НКО через систему т.н. президентских грантов, а также федеральных и региональных субсидий носит, скорее, декларативный характер.

С одной стороны, прямого запрета на участие в конкурсах с проектами по защите прав человека нет (для этого даже есть отдельные операторы грантов и отдельные направления поддержки). И некоторые правозащитные организации – участницы исследования действительно являлись получателями государственной поддержки. С другой стороны, результаты исследования показывают: целый ряд организаций никогда не получали поддержки от государства, хотя ежегодно принимали участие во всех конкурсах. Такой негативный опыт встречается в различных регионах как у «классических» организаций, так и у организаций «нового типа», как у занимающихся прямой помощью, так и реализующих проекты «экспертного типа».

- Сами правозащитники считают, что им закрыты возможности сотрудничества с бизнесом. Они называют это «эффектом Ходорковского», когда

бизнесмены боятся открыто поддерживать правозащитную деятельность или говорят о принципиальной невозможности такого сотрудничества из-за стремления избежать влияния на содержание своей работы.

Бизнес же, формируя свои программы КСО или благотворительности, ориентируется либо на общие положения, сформулированные в головном офисе (в случае с международными компаниями), либо на личные связи и опыт (в случае с малым и средним российским бизнесом).

Прямого запрета на поддержку правозащиты нет (в отличие, например, от поддержки политических партий). Однако формат и практики деятельности правозащитных организаций, существующие в данный период времени, в большинстве своем, скорее всего, не могут быть встроенными в программы КСО и благотворительности.

- В последние три-четыре года в российской правозащитной среде активно идут процессы, которые можно назвать «фандрайзинговыми экспериментами». Целый ряд правозащитных организаций пробуют (и в ряде случаев – довольно успешно) такие альтернативные способы привлечения средств, как частные пожертвования и краудфандинг, а также думают над развитием коммерческих услуг как источника средств на программную деятельность.

На момент окончания исследования этот опыт только-только начинал свою трансформацию из «экспериментов» в устойчивые, системные практики фандрайзинга. И данная тенденция, очевидно, будет усиливаться в последующие годы.

- У правозащитных организаций – участниц исследования есть очень четкий запрос на обучение в сфере фандрайзинга. Им необходима практическая информация по следующим вопросам:
 - оформление ящиков для сбора частных пожертвований;

- принципы краудфандинга (в т.ч. использования открытых ресурсов для обучения краудфандингу);
- оформление электронных кошельков, в т.ч. их привязка к юридическому лицу и расчетному счету организации;
- расчет трудозатрат на работу с частными донорами;
- оформление заявок на государственные гранты и субсидии.

Коммуникации российских правозащитных организаций

- Ключевым подходом к самопродвижению (самопозиционированию) во внешней среде в правозащитных организациях является взаимодействие со СМИ посредством пресс-релизов – именно так работает подавляющее большинство организаций – участниц исследования. Эффект от этой деятельности оценивается, за единичными исключениями, достаточно низко.
- Во взаимодействии правозащитных организаций со СМИ есть целый ряд нестыковок, обусловленных принципами и практиками работы тех и других: СМИ хотят видеть яркие и конкурентоспособные живые истории с реальными героями, ориентируются на оперативность и актуальность информации (зачастую в ущерб точности). А правозащитники, в свою очередь, не всегда могут раскрыть полную информацию, соблюдая принципы анонимности и безопасности благополучателя, а также охраняя адвокатскую тайну по правозащитным кейсам. Они с большим вниманием относятся к проверке фактов и точности формулировок, в т.ч. юридических. А значительная часть правозащитной деятельности рутинна и не предполагает «сенсаций».

- Правозащитники, рассматривая права человека как ключевой принцип жизнедеятельности общества, ожидают, что эта тема должна стать предметом особого внимания, в т.ч. со стороны СМИ. Они приписывают СМИ (и ожидают от СМИ) социальную ответственность, которая выражается в особом отношении к такой общественно важной теме, как правозащита.

Однако работа СМИ строится на принципах рынка – как идеологически, так и технологически. Поэтому для СМИ тематика прав человека не занимает какого-либо особого положения (чего ожидают правозащитники) и вынуждена конкурировать (как правило, безуспешно) со всеми другими новостями по политическому, экономическому, общественному и другим направлениям.

- Дополнительным и распространенным каналом коммуникации в правозащитной среде является интернет-сайт (или сайты) организации или ее отдельных программных направлений. Они носят, прежде всего, информационный характер – содержат справочную информацию об организации и новости, в т.ч. по правозащитной тематике в целом. Задачи по конструированию имиджа правозащитной организации и социальному маркетингу (формированию и продвижению ценностей) интернет-сайты не решают.

Сами правозащитники считают, что интернет-сайты их организаций нацелены, прежде всего, на получателей правовых услуг. Однако сами же отмечают: на самом деле люди, которые обращаются к ним, получают информацию, прежде всего, по «сарафанному радио».

Еще одной целевой аудиторией интернет-сайтов своих организаций правозащитники считают СМИ. Однако представители СМИ подчеркивают, что используют правозащитные сайты только для получения контактных данных, но не для поиска тематических новостей.

- Продолжением интернет-сайта многих правозащитных организаций являются социальные сети, причем основным ресурсом здесь является Facebook (это проявление ориентации на экспертное сообщество, а также привычные практики зарубежных НКО).

В ведении корпоративных страниц в *Facebook* и *ВКонтакте* (как и в других социальных сетях) за редким исключением отсутствует проработанная ориентация на определенную целевую группу и соответствующая этому редакционная политика.

- Для многих правозащитных организаций альтернативой интернет-сайту являются корпоративные и личные блоги на различных онлайн-площадках – от *Живого журнала* и *Facebook* до «Эха Москвы» и *Грани.ру*. В ряде случаев эти площадки (особенно личные блоги) выходят за рамки простого информирования и начинают решать имиджевые задачи, а также формировать и транслировать правозащитный дискурс.
- Есть несколько правозащитных организаций, которые активно, ярко и успешно используют такой канал продвижения правозащитных идей, как общественные кампании. Среди них, в частности, российское отделение *Amnesty International*, «Мемориал» (Рязань), «Петербургская Эгида», а также пермские правозащитные организации. Этот опыт является важным для развития коммуникативных практик в правозащите.

Правозащитники и «обычные люди»

- Т.н. «обычные люди», в отношении которых проявляется своеобразная ксенофобия со стороны правозащитных организаций, практически ничего не знают о том, кто такие эти организации и чем они занимаются. Они не выделяют их среди других социальных организаций (как какие-то специфические, наделенные особыми свойствами).

Соответственно, «обычные люди» предъявляют к правозащитным организациям то же общее требование, что и к другим: прозрачность содержательного и финансово-экономического аспектов деятельности. И в этом случае, если они будут еще и разделять позицию правозащитной организации (или хотя бы понимать ее, сочувствовать ей), то будут готовы оказывать ей поддержку как делами, так и материально.

- Бурная дискуссия об «иностранных агентах» также проходит мимо «обычных людей», оставляя лишь обрывки информации. Однако недоступность им альтернативной, показывающей позицию самих правозащитников информации по этому вопросу приводит к следующему: люди готовы выстраивать предположения о том, кто такие «иностранные агенты», причем (очевидно, в силу специфики коллективного опыта) делают это в терминах «государственной безопасности» и «внешних врагов».
- Каналы получения информации, которые используют «обычные люди», не соответствуют тем, через которые рассказывают о себе правозащитные организации. Для людей каналами, которыми они пользуются и которым доверяют, является информация в транспорте, включая бесплатные газеты типа *Метро*, «сарафанное радио», а также личное общение. Правозащитники же используют интернет-сайты и социальные сети.
- Волонтеры правозащитных организаций – это прежде всего молодые (по возрасту) люди, которые столкнулись в своей жизни с ситуациями несправедливости (часто связанными, например, с выборами) и/или с ситуациями, когда им самим нужна помощь правозащитной организации (например, по вопросу альтернативной гражданской службы). Это очень активные люди, заинтересованные в личностном развитии. Они редко фокусируют свою активность на какой-то

одной правозащитной организации, а «пробуют себя» не только в разных типах деятельности, но и в разных регионах.

Важным фактором привлечения новых и удержания старых волонтеров в правозащитных организациях является «интересная тусовка» в самом широком смысле этого слова. Это и интересные люди, и интересное времяпрепровождение, и наличие уже знакомых людей среди волонтеров и активистов.

Перспективы развития новой фандрайзинговой и коммуникативной стратегии правозащитных организаций

- При планировании и реализации новой стратегии фандрайзинга и коммуникаций в правозащите организациям важно занимать конструктивную позицию, опираться на собственную лояльную аудиторию (и активно ее развивать), а также использовать большой опыт СОНКО в этой сфере.
- Перспективными направлениями развития новой стратегии фандрайзинга и коммуникаций в правозащите являются:
 - подход к фандрайзингу и коммуникациям как к единой системе;
 - усиление маркетингового подхода;
 - объединение ресурсов нескольких правозащитных организаций и/или перераспределение их в пользу стратегических задач;
 - аккумуляция и развитие технологий и инструментов фандрайзинга и коммуникаций – не только накопленного внутри собственной организации, но и апробированного коллегами как из других правозащитных, так и из благотворительных организаций;
 - выстраивание партнерств с различными акторами, в т.ч. привлечение поддержки широкой общественности.

- **Гипотеза 1:** Барьеры, существующие «в голове» правозащитных НКО по отношению к корпоративному и частному фандрайзингу, гораздо больше, чем наблюдаемые фактически.

Гипотеза подтвердилась.

Одна из дискуссий, которые ведутся правозащитниками, касается следующего: можно ли сохранить независимость при получении средств от бизнес-структур – или, оказав поддержку, они будут серьезно влиять на содержание деятельности правозащитной организации (что неприемлемо)? Еще одна гипотетическая проблема, связанная с корпоративным фандрайзингом, – уверенность, что бизнес сам не хочет поддерживать правозащиту, так как серьезно зависим от власти (которую правозащитные организации критикуют).

В то же время в интервью с представителями бизнес-структур не прозвучала ни одна из этих идей. Для бизнеса важно соответствие деятельности организации приоритетам КСО, а целый ряд правозащитных направлений, очевидно, могут быть «развернуты» и представлены с точки зрения социального благополучия местного сообщества.

Что касается частного фандрайзинга, то правозащитники априори полагают, что люди не станут поддерживать их деятельность. Однако результаты исследования показывают: потенциальные частные доноры не делят организации на правозащитные и благотворительные. Для них решение о поддержке основывается на понимании, что за деятельность ведет организация, почему и для кого она важна, как расходуются средства. А это, очевидно, аспекты, касающиеся особенностей коммуникаций правозащитной организации с потенциальными донорами через доступные каналы.

- **Гипотеза 2:** Множество корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные НКО, являются пустыми (т.е. фактически не существуют) в отличие от множества корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные проекты НКО.

Гипотеза подтвердилась частично.

Результаты исследования показывают: на данный момент в России нет корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные организации, как и нет корпоративных доноров, поддерживающих правозащитные проекты НКО. Это подтверждают данные вторичного анализа по базе Форума доноров: только три крупные бизнес-организации из почти шести десятков указали, что они поддерживали «защиту прав», при этом имея в виду совершенно иное – защиту прав сотрудников или защиту прав интеллектуальной собственности.

Без сомнения, у корпоративных доноров есть свои фонды и свои программы, в которых правозащитная тематика (в том смысле, в каком она звучит у правозащитных НКО) не упоминается вовсе: они занимаются развитием местных сообществ в социальном плане.

Тем не менее можно предположить: отсутствие поддержки правозащитных проектов и правозащитных НКО связано не с каким-либо политическим решением, а с отсутствием обращений со стороны правозащитных организаций и, следовательно, отсутствием информации о таких возможностях (см. Гипотеза 1).

- **Гипотеза 3:** Доноры имеют свои ограничения и барьеры в поддержке правозащитных НКО, но есть кластер частных и корпоративных доноров, которые сознательно готовы оказывать такую поддержку.

Гипотеза не подтвердилась.

Невозможно говорить о каких-либо ограничениях и барьерах в поддержке правозащитных организаций в силу недостатка информации о них и об их деятельности, а также опыта сотрудничества.

Как частные, так и корпоративные доноры не делят организации на правозащитные и благотворительные. Они используют свои, иные критерии оценки. В случае с частными донорами это понимание, что за деятельность ведет организация, почему и для кого она важна, как расходуются средства. В случае с корпоративными – это соответствие проекта принципам КСО, позитивное влияние на местное сообщество, а также серьезность подхода и прозрачность деятельности организации.

Смеем предположить, что при правильном позиционировании и/или грамотных переговорах развитие корпоративного и частного фандрайзинга для правозащитных организаций может быть вполне успешным.

На данный же момент традиционные доноры, которые готовы оказывать поддержку правозащитной тематике, – это достаточно узкий круг западных частных и правительственных фондов. Они имеют долгосрочный опыт сотрудничества с российскими правозащитными организациями и готовы оказывать им поддержку на довольно гибких условиях. Это та зона комфорта, которая существенно ограничивает развитие фандрайзинга в правозащите.

- **Гипотеза 4:** Существуют успешные российские и европейские практики привлечения частных и корпоративных средств на правозащитную деятельность.

Гипотеза подтвердилась частично.

Действительно, исследование позволило выявить целый ряд кейсов привлечения частных

и корпоративных (в меньшей степени) средств на правозащитную деятельность – как среди российских, так и среди европейских организаций. Тем не менее назвать их «практиками» вряд ли возможно: на данный момент они все еще существуют в статусе «фандрайзинговых экспериментов». В этом смысле сейчас важный момент, когда любой опыт – без оценки его успешности (или наоборот) – необходимо аккумулировать, описывать, обсуждать и пытаться использовать. Это позволит накопить багаж фандрайзингового опыта в правозащите, который очень быстро может перейти в категорию практик.

- **Гипотеза 5:** В современной России есть успешные примеры и практики привлечения частных и корпоративных пожертвований на правозащитную тематику со стороны социальных НКО, инициативных групп, частных лиц. Часть этих практик может быть заимствована правозащитными НКО, и часть доноров, поддерживающих такую деятельность, потенциально может поддерживать и правозащитные НКО.

Гипотеза подтвердилась частично.

Повторим принципиально важную вещь: доноры оценивают организации и проекты не как «правозащитные», «социальные» или «благотворительные» (см. Гипотеза 3); это деление сформировалось внутри НКО-сектора и не выходит далеко за его границы. В этом смысле, без сомнения, на сегодняшний день накоплены значительный опыт и практики корпоративного и частного фандрайзинга. И действительно, часть доноров могут поддерживать правозащитные организации – при корректировке коммуникационных практик в сторону социальной (общественной) пользы и повышении прозрачности финансово-хозяйственной деятельности.

- **Гипотеза 6:** Частные и корпоративные доноры ориентируются не только на тематику («правозащита» или «не правозащита»), но и на качество фандрайзинга, особенности самопрезентации и коммуникаций НКО с донорами.

Гипотеза подтвердилась.

Деление на «правозащитные» и «неправозащитные» проекты существует только «в головах» самих правозащитников, но не частных или корпоративных доноров. Качество фандрайзинга, особенности самопрезентации и коммуникаций НКО с донорами – это основное, на что ориентируются доноры, принимая решение о поддержке.

- **Гипотеза 7:** Условия внешней среды не являются однозначными барьерами для фандрайзинга правозащитных НКО (и это можно показать на примерах успешных практик).

Гипотеза подтвердилась частично.

Условия внешней среды однозначно являются барьерами для фандрайзинга правозащитных НКО, который ориентирован на зарубежные фонды, а также государственные средства. В случае с корпоративными и частными донорами условия внешней среды усиливают барьеры, существующие «в головах» правозащитников (см. Гипотеза 1). Однако для самих потенциальных доноров они таковыми не являются.

- **Гипотеза 8:** Главное поле для разработки стратегии фандрайзинга правозащитных НКО находится на стыке барьеров, существующих «в голове» у представителей правозащитных НКО, их организационных особенностей и внешних условий.

Гипотеза подтвердилась.

Эту гипотезу можно однозначно назвать аксиомой. Барьеры, существующие «в головах» правозащитников, помноженные на серьезные органи-

зационные особенности (которые в ряде случаев можно даже назвать проблемами), и существующие на фоне особенностей внешней среды, – вот та точка, от которой нужно двигаться в развитии стратегии фандрайзинга и коммуникаций правозащитных организаций на настоящем этапе.

- **Гипотеза 9:** Сознательное перераспределение части наличных финансовых, человеческих, организационных ресурсов правозащитной организации в пользу деятельности по связям с общественностью позволяет значительно повысить осведомленность и доверие к ней со стороны целевых аудиторий.

Гипотеза подтвердилась.

Результаты исследования показали: успешные и результативные коммуникативные практики были именно в тех правозащитных организациях, в которых были приняты стратегические решения о значимости данного инфраструктурного направления и, соответственно, перераспределены ресурсы в его пользу.

- **Гипотеза 10:** Язык, которым написаны тексты сайтов и изданий многих правозащитных НПО, непонятен обществу и неинтересен СМИ. Путем создания точных и понятных целевым аудиториям посланий и использования разных каналов распространения информации правозащитные организации могут сделать свою деятельность интересной для общества и «обойти» политические барьеры при установлении контактов с целевыми аудиториями.

Гипотеза подтвердилась.

Традиционный язык правозащиты не только непонятен и неинтересен, но часто «пугает» целевые аудитории, в т. ч. СМИ. Представляется, что барьеры внешней среды будут совершенно не-

важны, когда коммуникации правозащитных организаций с целевыми аудиториями будут строиться на точных и понятных посланиях, передаваемых через актуальные для них каналы.

- **Гипотеза 11:** Аморфность понятия «права человека», присутствующая у большей части населения и у журналистов (как его части), являющаяся проявлением низкой правовой культуры, представляет серьезное препятствие в получении об-

щественной поддержки деятельности правозащитных организаций.

Гипотеза подтвердилась частично.

С одной стороны, конечно, значительная часть населения, как и журналисты, «не говорит» на языке прав человека. С другой стороны, вряд ли можно считать это серьезным препятствием: усиление маркетингового подхода в правозащите и продвижение общественных ценностей позволят нивелировать влияние «правовой безграмотности».

ВОПРОСЫ БЕЗ ОТВЕТОВ

Внешняя среда: возможно ли развитие?

Объективный факт: внешняя среда агрессивна по отношению к российскому правозащитному сектору. Многие правозащитники справедливо заявляют об идеологическом и физическом «уничтожении» правозащитных организаций и правозащитников.

Возможно ли говорить о **развитии** в ситуации, когда речь фактически идет о **физическом выживании**?

Пожалуй, необходимо признать: противостоять внешнему давлению – в том смысле, чтобы сдержать его, – в данный момент не получится. И попытки многих правозащитных организаций действовать, например, опротестовывать в суде внесение в список т.н. «иностранных агентов», говорят о том, что решения уже сделаны, и они лежат не в правовом, а в управленческом поле.

Правозащита, скорее всего, уже не будет такой, как была в 1980–1990-х, или такой, как в 2000-х. И в этом смысле ориентация на привычные, понятные, признанные модели существования правозащитного сектора, которая характерна для российских правозащитников, скорее неконструктивна.

В последние годы есть успешные примеры, когда организации переструктурировали свою деятельность,

находили для нее новые организационные формы – будь то инициативные группы или коммерческие организации, и таким образом сложная, невозможная для жизни внешняя ситуация становилась для них «точкой роста».

Очевидно, что каждой правозащитной организации придется сделать выбор – ликвидироваться или бороться, создавать новую организационную форму или уходить в подполье. И единого решения здесь не будет.

Ценностное самоопределение: вещь в себе?

Ценностное самоопределение – жизненно важная для правозащитного сектора вещь. В некотором смысле один из эпитетов, который встретился в интервью с правозащитниками, – «правозащита в чехле» – довольно точная и сильная метафора. Правозащитникам важно «быть полезными обществу». Но **в чем именно эта польза?**

В просвещении – нести «свет знания» и рассказать о том, что у каждого человека есть права и что их нужно отстаивать? Тогда это один путь развития и соответствующие технологии.

Или в создании некоего общественного блага? Тогда какого именно блага и почему оно важно для всех? Можно сказать, что, пожалуй, каждый правозащитник задает себе такие вопросы и самостоятельно ищет на них ответы. Но даже на уровне отдельных организаций такое ценностное самоопределение, в т.ч. в соотношении с изменившейся внешней ситуацией (например, в условиях другой информационной ситуации по сравнению даже с периодом 20-25 лет назад), – это редкость.

Проектное мышление, пожалуй, вытеснило идею общественно полезной миссии правозащитного сектора. И на данном этапе принципиально важным представляется организация площадок, на которых можно было бы такие вопросы поставить и попробовать найти на них ответы.

Система и стратегия

Если опуститься на конкретный, инструментальный уровень – коммуникативных и фандрайзинговых практик, то тут возникает вопрос системного и стратегического подхода.

В исследовании обнаружены кейсы, которые показывают: успешное развитие в этих направлениях обусловлено именно системными решениями. Это уже не рутинное исполнение той или иной функции (например, написание заявок в фонды или ведение сайта организации), а ориентация на то, «зачем и для кого мы это делаем?» и «нужно ли это делать именно так?». В этом смысле оценка эффективности общественной деятельности – не потому, что так требует донор, а потому, что это важно для успешного развития организации, – это один из «западающих» элементов в правозащитной среде.

При выстраивании системы отдельные производственные функции начинают восприниматься не в отрыве друг от друга, а как единая система.

И тогда фандрайзинг становится не просто частью коммуникаций, но они взаимно усиливают друг друга и обеспечивают кумулятивный эффект.

У правозащитных организаций накоплен обширный, разнообразный опыт как в коммуникациях, так и в фандрайзинге (несмотря на то, что многие интервью начинались фактически с фразы «такого у нас нет»). На данном этапе для многих организаций важно бережно аккумулировать этот опыт (даже неудачный) и переводить его с уровня отдельных специалистов на организационный. Важно фиксировать удачные практики и решения в виде инструментов и технологий и таким образом повышать эффективность организационных процессов.

Много раз и в самых разных аудиториях – от самих правозащитников и представителей фондов до волонтеров и обычных людей – в рамках исследования звучала мысль о профессионализме, что не может, условно говоря, один и тот же специалист и успешно вести дела в судах, и понятно об этом рассказывать. И здесь, как показало исследование, дело не только в ресурсах, чтобы нанять профессионалов, но и в открытости правозащитных организаций к тому, чтобы этих «чужих людей» принять.

А решение привлекать к работе профессионалов – это тоже системное, стратегическое решение, которое, однако, невозможно эффективно реализовать без владения хотя бы первичными представлениями о сути работы и, соответственно, грамотной постановке задач для таких исполнителей.

И тут мы уже выходим на вопрос об управленческих кадрах: всегда ли яркий лидер-правозащитник одновременно и успешный управленец? И если «истинная правозащита» ориентируется на лидерство, то, вероятно, она будет успешно развиваться в неинституционализированных формах? И, скорее всего, это могут быть разные истории в плане стратегии развития – инициативные группы, объединенные во-

круг яркого лидера, и организации, прочно стоящие на ногах и отвечающие на запрос услуг, в которых нуждается общество.

Маркетинг в правозащите

Многие вещи, которые звучали в интервью – как правозащитников (как правило, в проблемном ключе), так и других участников, – касались вопросов определения целевой аудитории (разной – от населения до доноров), ее расширения, ориентации на ее специфику, формирования ее лояльности к организации ее деятельности. Много говорили о том, что нужно затрагивать эмоции и правильно разьяснять то, чем занимается организация, быть привлекательными не только в плане собственно деятельности, но в том, как она подается, например, в социальных сетях или СМИ.

Таким образом, маркетинговый подход хотя и не обозначается именно так, но содержательно уже звучит в правозащитной среде.

Здесь же возникают вопросы о репутации и бренде как организаций и проектов, так и правозащитного движения в целом: нужно ли «пиарить себя» или достаточно «просто хорошо делать свое дело»? Как формируется репутация? Кого нужно «пиарить» – организацию или ее сотрудников? А что делать с неймингом: насколько актуально звучат сегодня названия правозащитных организаций?

Поиски в данном направлении, возможно, приведут к отказу от старых брендов (которые так усиленно дискредитируются властью в последние годы) и соз-

данию новых, ориентированных на другие целевые группы и ассоциирующихся с другими подходами к работе. И, скорее всего, это тоже может быть эффективным путем развития правозащитного сектора. По сути, если брать шире, речь идет о формировании пула сторонников – сочувствующих, информированных, готовых оказать поддержку, само наличие которых существенно усилит позиции правозащитного сектора.

Объединение ресурсов

Вопрос ресурсов актуален для всех – их всегда не хватает. Конечно, частично, внутри отдельной организации, можно более или менее успешно привлекать и перераспределять ресурсы.

Однако исследование позволяет говорить, например, о наличии системной проблемы в коммуникациях правозащитных организаций с обществом, и решение этой задачи через СМИ на данном этапе затруднено.

Очевидно, что, например, формирование и продвижение «нового бренда» российского правозащитного сектора – это не задача одной организации, как и оперативное информирование о новостях в правозащите. Можно ли объединить и перераспределить ресурсы таким образом, чтобы эти задачи решались на уровне сектора в целом, чтобы была создана некая структура, которая бы работала в интересах всего сектора?

Скорее всего, можно подумать об этом и в плане фандрайзинга для правозащиты.

ПРАВООЩИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ — УЧАСТНИЦЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ЦЕНТР МОЛОДЕЖНОГО ПРАВООЩИТНОГО ДВИЖЕНИЯ (МПД)	Воронеж	www.yhrm.org www.facebook.com/intyhrm
АНТИДИСКРИМИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР «МЕМОРИАЛ»	Санкт-Петербург	adcmemorial.org www.facebook.com/adcmemorial
АССОЦИАЦИЯ ПРАВООЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ «АГОРА»	Казань	–
ИНФОРМАЦИОННО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «МЕМОРИАЛ»	Екатеринбург	http://ekmemorial.com
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ПРЕССЫ – СИБИРЬ	Новосибирск	www.sibirp.ru
КОМИ ПРАВООЩИТНАЯ КОМИССИЯ «МЕМОРИАЛ»	Сыктывкар	kpkmemorial.org
КОМИТЕТ ПРОТИВ ПЫТОК	Нижний Новгород	http://www.pytkam.net https://www.facebook.com/KomitetProtivPytok
ЛГБТ-ОРГАНИЗАЦИЯ «ВЫХОД»	Санкт-Петербург	comingoutspb.com vk.com/comingoutspb www.facebook.com/comingoutspb
ЛГБТ-ОРГАНИЗАЦИЯ «РАКУРС»	Архангельск	rakurs.ucoz.com vk.com/rakurs_lgbt
МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАВООЩИТНАЯ ГРУППА	Воронеж	http://www.irhrg.ru
МОЛОДЕЖНЫЙ МЕМОРИАЛ	Пермь	http://www.pmem.ru
МОСКОВСКАЯ ХЕЛЬСИНКСКАЯ ГРУППА	Москва	mhg-main.org www.facebook.com/MoscowHelsinkiGroup
НЕМЕЦКО-РУССКИЙ ОБМЕН	Санкт-Петербург	www.obmen.org https://www.facebook.com/German.Russian.Exchange.St.Petersburg

НИЖНЕТАГИЛЬСКИЙ ПРАВОЗАЩИТНЫЙ ЦЕНТР	Нижний Тагил	-
ПЕРМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРАВОЗАЩИТНЫЙ ЦЕНТР	Пермь	new.prpc.ru vk.com/pravocentr
«ПЕТЕРБУРГСКАЯ ЭГИДА»	Санкт-Петербург	spb-egida.ru vk.com/spbegida
ПРАВОЗАЩИТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ»	Санкт-Петербург	www.citwatch.org www.facebook.com/citizenswatchspb
ПРАВОЗАЩИТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «СОЛДАТСКИЕ МАТЕРИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»	Санкт-Петербург	soldiersmothers.ru vk.com/soldiersmothers www.facebook.com/soldiersmothers
ПРАВОЗАЩИТНЫЙ ЦЕНТР «МЕМОРИАЛ»	Москва	www.memo.ru
РОССИЙСКАЯ ЛГБТ-СЕТЬ	Санкт-Петербург	www.lgbtnet.ru www.facebook.com/lgbtnet vk.com/lgbtrussia
РЯЗАНСКОЕ ОБЩЕСТВО «МЕМОРИАЛ»	Рязань	http://hro.org/memorial https://www.facebook.com/rznmemo https://vk.com/rzn_memo
ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ СВОБОДЫ ИНФОРМАЦИИ	Санкт-Петербург	old.svobodainfo.org www.facebook.com/fondsvobodainfo
ЦЕНТР ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ЗАКЛЮЧЕННЫХ «ЗАКОН И ПОРЯДОК»	Нижний Тагил	-
ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАВОЗАЩИТНЫЙ ЦЕНТР «БЕЛЛОНЫ»	Санкт-Петербург	www.bellona.ru/subjects/st_pete vk.com/bellona_spb
ЮРИСТЫ ЗА КОНСТИТУЦИОННЫЕ ПРАВА И СВОБОДЫ	Москва	www.jurix.ru
«AMNESTY INTERNATIONAL – РОССИЯ»	Москва	amnesty.org.ru

ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ

Общественная правозащитная организация

«Гражданский контроль» – общественная правозащитная организация, созданная в 1992 г. группой правозащитников, юристов, журналистов, депутатов Государственной Думы РФ и Городского Совета Санкт-Петербурга с целью содействия установлению контроля со стороны гражданского общества над деятельностью правоохранительных государственных органов – армии, милиции и спецслужб – для предотвращения нарушения ими конституционных прав граждан.

Приоритетные направления деятельности «Гражданского контроля» сегодня:

- содействие судебной реформе (прозрачность судебных решений и деятельности судов),
- становление службы пробации,
- профессиональное развитие адвокатов в работе с клиентами и ведении дел в суде,
- противодействие ксенофобии и нетерпимости.

«Гражданский контроль» стремится содействовать приближению законодательства РФ и практики его применения к международным правовым стандартам, особенно в сфере прав человека, организует семинары, конференции, тренинги, стажировки для судей, адвокатов и сотрудников правоохранительных органов с целью ознакомления с работой их коллег в странах развитой демократии. «Гражданский контроль» переводит и издает пособия и международные документы, регламентирующие работу судов и полиции в демократическом обществе, а также публикует литературу, способствующую повышению уровня правового сознания граждан.

«Гражданский контроль» является членом Правозащитного Совета Санкт-Петербурга. Правозащитный совет проводит мониторинг нарушений прав человека в Петербурге и информирует общественность о соблюдении в Петербурге прав и свобод человека и гражданина.

30.12.2014 СПб ОО «Гражданский контроль» распоряжением Министерства юстиции РФ был включен в реестр некоммерческих организаций, «выполняющих функции иностранного агента».

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

коммуникационная и фандрайзинговая стратегии
для российских правозащитных организаций