НКО. Как устроены некоммерческие организации

Автор:
Дмитрий Поликанов

НКО. Как устроены некоммерческие организации

Дмитрий Валериевич Поликанов

Бизнес. Как это работает в России

Книга Дмитрия Поликанова освещает деятельность НКО изнутри. На примере фонда поддержки слепоглухих «Со-единение» Поликанов рассказывает, как привлекать к сотрудничеству бизнесменов, активистов, политиков и филантропов. Как вести переговоры, как обустраивать бэк-офис и какие проводить акции, чтобы каждый пожертвованный рубль и каждая потраченная минута работали на благо подопечных.

Дмитрий Поликанов – один из создателей фонда «Со-единение», автор курсов по джиару и политическим коммуникациям, тренингов по ораторскому искусству и взаимодействию со СМИ для НКО и бизнеса. Член Объединенного экспертного совета Фонда президентских грантов, заместитель руководителя Россотрудничества.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Дмитрий Поликанов

НКО. Как устроены некоммерческие организации

© Поликанов Д. В., текст, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

* * *

Вряд ли есть более благородная задача, чем помощь людям, лишенным жизненно важных функций. В современном мире благотворительность все больше входит в жизнь каждого из нас. За несколько лет Дмитрию удалось создать эффективную и прозрачную некоммерческую организацию, которая изменила судьбу многих людей. В книге представлены лучшие практики фонда «Со-единение». Они, безусловно, будут полезны и тем, кто работает в благотворительности, и тем, кто жертвует на добрые дела.

Герман Греф,

президент, председатель правления ПАО Сбербанк, председатель Попечительского совета Фонда поддержки слепоглухих «Со-единение»

Дмитрий Поликанов – блестящий профессионал (а главное: практик!) – создал летопись жизни некоммерческой организации, которую можно спроецировать на весь некоммерческий сектор. В этой книге проявляются качества и самого Поликанова – надежность, открытость, безусловное знание дела. Теория и практика соединяются по всем правилам драматургии – после прочтения книги невозможно пройти мимо того, кому нужна помощь.

Сергей Безруков,

народный артист России, художественный руководитель Московского губернского театра

Несколько лет назад я вошел в Попечительский совет Фонда поддержки слепоглухих. Тогда казалось, что помочь этим людям будет очень сложно – такой огромный пласт проблем накопился. Однако ребята под руководством Дмитрия успешно справились с этой задачей. Сегодня «Со-единение» – одна из самых эффективных российских благотворительных организаций, которая с

удовольствием делится опытом с другими, в том числе и в реализации творческих проектов.

Евгений Миронов,

народный артист России, художественный руководитель Театра Наций

Предисловие

Я очень хорошо помню момент, когда я впервые задумал написать эту книгу. В тот день у меня было несколько встреч в «Хлебе насущном» на «Парке культуры». Моя знакомая как-то заметила: «У вашего фонда это прямо какое-то фирменное кафе, все сотрудники там встречи назначают». В гуле бесед молодых подружек, попивающих капучино, в жужжании репетиторов со школьниками, изучающими английский и математику, в озабоченности менеджеров, склонившихся над описанием очередного проекта, а также в суете забывающих о тебе, но дружелюбных официантов вдруг и родилась мысль: пора, материал накоплен.

Так получилось, что тогда я три раза рассказывал разным людям почти об одном и том же – о механизмах создания благотворительной организации. Представления о том, как это все работает, у них не было – было только горячее желание сделать что-то доброе, связанное или с наукой, или с волонтерами, или с решением социальных проблем. Им было интересно узнать, с чего начинается процесс, как правильно выстроить управление, как формировать финансовый поток. Словно следопыт в романе Фенимора Купера, я вел их мимо ловушек, подстерегающих некоммерческие организации, развенчивал иллюзии по поводу «святых» людей, подвизавшихся на ниве благотворительности, показывал все трудности административной работы и неизбежность вороха, а порой и целых грузовиков бумаг, которые приходится копить и сдавать в «третьем секторе» в качестве отчетности.

Когда в конце дня мой разум иссяк, я понял: нужно заставить себя сесть и описать это все, дабы не пришлось повторять снова и снова.

Но сделать так, чтобы было интересно дочитать до конца, чтобы хотелось с чем-то поспорить, чтобы книга не оставила никого равнодушным. Тем более что работа в благотворительности в принципе не может оставить человека равнодушным, даже если он очень этому противится, оберегает себя от выгорания.

А уж проблемы такой быстрорастущей сферы, как НКО, вообще должны, по идее, вызывать у общества жгучее любопытство: ведь, несмотря на миллиардные обороты, об этой отрасли почти нет достоверных данных. О ней просто никому ничего не известно – картинку, в лучшем случае, можно собрать даже не по искаженной статистике, а исключительно по экспертным ощущениям. Это значит, что любой человек, интересующийся развитием НКО, скорее всего, получит «испорченный телефон»: мозаику из разношерстных мнений, которые будут продиктованы политической позицией говорящего. Это хуже, чем королевство кривых зеркал, потому что наше представление о российской благотворительности – это зеркало из комнаты смеха, разбитое на кусочки Снежной королевой и пущенное по ветру, а затем кое-как склеенное снова.

Суть этой книги в том, чтобы описать будни НКО. Было бы трудно и неправильно претендовать на какие-то социологические обобщения, делая выводы из одного нашего частного случая или из опыта друзей и знакомых. Скорее, речь пойдет о некоем включенном наблюдении – за тем, как работаем мы, т. е. Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение», за тем, что получается и не получается у коллег, с которыми мы себя сравниваем, за тем, какие вопросы возникают и без ответа повисают сизым дымом в воздухе. Хочется верить, что эта возможность посмотреть со стороны окажется полезной – не только мне, но и читателям.

Не ждите «магических секретов успеха» – возможно, многое покажется знакомым и даже банальным. Отдельно отмечаю, как быстро летит время, как стремительны изменения: после семи лет в благотворительности чувствуешь себя чуть ли не динозавром, не владеющим TikTok и Clubhouse. Но мой опыт проведения тренингов и выступлений перед разными аудиториями показывает: люди часто упускают из виду самые простые вещи, пропускают самые очевидные ступени в достижении целей. И все потому, что им кто-то не напомнил, лишний раз не обратил их внимание.

Надо сразу оговориться, что материал для этой книги я собирал по кусочкам ровно три года. Записывал какие-то мысли, что-то забывал, в чем-то путался,

делал обучающие тексты для разных курсов, но не для себя… Потом собрался и буквально за месяц все скомпоновал. Поэтому и разговор здесь веду в настоящем времени, и часто пишу «мы», ибо до сих пор не отрываю себя от фонда, хотя и не занимаю в нем никаких официальных должностей.

Еще одна оговорка: все, что здесь написано, – это моя личная позиция, сформулированная и зафиксированная еще задолго до прихода на государственную службу, пока я был в статусе общественного деятеля. Пишу я правдиво, с реальными именами, поэтому сразу прошу прощения, если кому-то какие-то моменты покажутся обидными. Это мой искаженный взгляд на вещи, это мои провалы в памяти. Если что-то не понравится, не наказывайте за это фонд своим негативным отношением. А главное – помните, что все написано от сердца. Недаром же говорят, что написание книги – это лучший способ психотерапии.

Как принято в приличных изданиях, я хочу сказать спасибо многим людям. Например, признаться в любви своей жене, которая отчего-то верила, что я обязательно напишу эту книгу, и подхватила трудное бремя работы в фонде (ох, какой это был сложный этический выбор для нашей семьи). Поблагодарить Таню Константинову за понимание и взаимовыручку, а также всех членов команды «Со-единение», которые своим беззаветным трудом и преданностью делу обеспечили наш успех и прорыв. Сказать огромное спасибо Андрею Рэмовичу Белоусову и Диме Пескову за то, что поверили в меня, отнюдь не специалиста по слепоглухим, и поддерживали в трудные моменты своей мудростью и спокойствием. Поклониться слепоглухим, которые научили меня очень важным вещам в этой жизни – терпению, умению находить общий язык в самых сложных ситуациях и радоваться простым моментам нашего бытия. И конечно, если бы не моя работа в Общероссийском народном фронте (ОНФ), куда меня пригласил Миша Кузнецов, я никогда бы не решился воплотить в жизнь этот замысел, а так бы и ленился дальше.

Глава 1. «Ты помнишь, как все начиналось…»

Обычно, когда едешь с таксистом, то узнаешь истории, не сравнимые ни с одним мексиканским сериалом. У таксиста всегда есть мнение о политике и политиках, об экономической ситуации, а порой и о психологическом портрете нашего

общества. Очень часто выясняется, что раньше это был «владелец заводов, газет, пароходов», но суровая действительность (плохая жена, ненадежные партнеры, финансовый кризис) вынудила его сесть за баранку корейского автомобиля в качестве исключительно временной меры. Однако нет в жизни ничего более постоянного, чем временное, – поэтому шоферская судьба засасывает и уже не отпускает обратно, в мир больших дел, управления сложными коллективами и материального благополучия.

Меньше всего хочется быть похожим на такого типичного несчастного раба Uber, но достаточно много общих с ним черт наблюдается и в моем приходе в благотворительность. Впрочем, финал, на мой взгляд, все-таки веселее и не такой безнадежный, как продавленное заднее сиденье у «Киа-Рио».

За мою сравнительно короткую жизнь мне довелось поработать в самых разных сферах. Была аналитика в одном из ведущих российских «мозговых трестов», был пиар в международных организациях и коммерческих структурах, было развитие международных связей, формирование сетевых структур, политика и отбор лидеров. Жизнь в целом развивалась довольно успешно: генеральская должность, карьерный рост в одной из бюджетных структур, федеральный масштаб задач. Ничто, как говорится, не предвещало зигзагов судьбы.

Правда, было несколько важных озарений. Одно из них пришло в момент, когда я понял, что значительную часть своего времени мои сотрудники проводят в приемных других начальников моего уровня, ожидая согласований, «визирования». Вдруг стало ясно, что для многих людей весь смысл и ценность их работы сводится не к содержанию того, что они делают, а к форме. Успели ли мы «закрыть» письмо или отчитаться о поручении? В каком месте в документе стоит запятая? Как подобрать два слова и в каком порядке их поставить, чтобы, не дай бог, не создать себе лишней работы, но формально отрапортовать: задача выполнена? В этих переживаниях у многих проходила вся жизнь, вернее, они и были их жизнью, давали возможности для манипулирования другими людьми и проявления власти. Стало ясно, что я точно герой не этого романа.

Одновременно вспомнилась мечта двухлетней давности. В тот момент, осмысляя дальнейшие перспективы, я вдруг подумал: какая, наверное, интересная и спокойная работа у главы благотворительного фонда. Понятно, что я тогда очень мало знал про отечественные некоммерческие организации (НКО). Скорее, представления строились на опыте российских филиалов американских и немецких грантодателей. Сидишь спокойно, никуда не торопишься, честно и по

процедурам раздаешь людям деньги, ходишь на конференции, пишешь книги. При этом еще и статус в сообществе есть – престижно быть источником финансовой поддержки российской науки. В общем, практически идеальная должность.

И в момент размышлений о судьбе возникла случайность. В это трудно поверить, но дело решили два поста в Facebook. Сначала мне на глаза попалась короткая заметка Димы Пескова из Агентства стратегических инициатив (АСИ): «Коллеги, мы тут планируем создать крутейший благотворительный фонд, ищем руководителя». У АСИ эта технология поиска молодых профессионалов отработанная, поэтому народ воспринял сообщение всерьез – посыпались комментарии и, видимо, резюме.

Проходят один-два дня, и появляется новый пост. Теперь уже грустно-раздраженный: «Ребята, вы всерьез думаете, что можно создать солидную организацию международного уровня, не владея английским языком? Зачем слать заявку при уровне intermediate и ниже?» Меня это тогда позабавило, и в комментариях я в шутку написал: мол, давай я попробую в свободное от основной работы время. Тогда мне казалось, что дело это легкое, много сил не займет, но при этом здорово разнообразит мою жизнь.

Через полчаса звонок: «Срочно приезжай, все тебе расскажу о перспективах этого проекта». Выяснилось, что речь идет о фонде помощи слепоглухим. Работа началась еще в 2013 году. Коллеги даже съездили в Сарапул и провели совещание с местной властью и промышленниками на руинах предприятия, которое в 1980-е годы было построено специально под трудоустройство слепоглухих и формирование там небольшой коммуны: с общежитиями, обученным персоналом, доступной средой. В январе 2014 года открыли Дом слепоглухих в Пучково как центр, который мог бы принимать инвалидов по слуху и зрению на реабилитацию. Но всем хотелось совершенно другого масштаба, интенсивной и более структурированной деятельности.

Мы порой осторожно рассказываем, откуда взялся фонд, хотя тайны в этом никакой нет. Не было усилий государства, не было никаких баснословных средств на старте, была просто личная инициатива неравнодушных людей. Тот проект, который появился в 2013 году, стал результатом удивительной встречи. Помощник президента страны Андрей Белоусов случайно столкнулся на Святой Земле с группой слепоглухих паломников, которые прибыли на схождение благодатного огня. Их судьба заинтересовала Белоусова, вспомнились из

молодости философские семинары Эвальда Ильенкова и других мыслителей, участвовавших в Загорском эксперименте. А дальше выяснилось, что никто слепоглухими больше не занимается, никому они в России не нужны – ни государству, ни благотворителям, ни общественным организациям. Скромные усилия прилагало общество «Эльвира», откуда и были паломники, но ни штата, ни структуры, ни средств для расширения этой работы у них не было. Были лишь опыт и искреннее многолетнее желание помогать.

Чтобы перевести проект на качественно иной уровень, сформировалась небольшая инициативная группа (большая часть которой потом перетекла в правление фонда), пригласили меня, начали формировать прообраз Попечительского совета. Удивительным образом выяснилось, что и Сбербанк в свое время приложил руку к делу помощи слепоглухим. Причем как детскому дому, где топ-менеджеры лично строили спортивные и игровые площадки, так и взрослым – той же «Эльвире». Так что приход Германа Оскаровича Грефа в качестве председателя Попечительского совета тоже оказался далеко не случаен. Фонд с самого начала стал всех «со-единять».

В принципе, про слепоглухих я тогда не знал ничего. Почти ничего. Помнил только из детства черно-белые документальные фильмы о ребятах, которые разговаривают рука в руку, – были такие на советском телевидении. Наверное, там что-то рассказывали и о методиках обучения, но это уже стерлось из памяти. Поэтому, прежде чем соглашаться, важно было посмотреть, что же это за люди такие.

Первая ознакомительная поездка была, естественно, в Сергиев Посад. Наша небольшая инициативная группа 1 февраля приехала туда в детский дом для слепоглухих – флагманское, единственное в стране на тот момент учебное заведение, где благодаря усилиям легендарного директора Галины Константиновны Епифановой сохранились образовательные традиции со времен Загорского эксперимента, о котором расскажу чуть ниже. Я до этого был по интернатам не ходок, поэтому впитывал атмосферу и специфические запахи, понимая, что в Сергиевом Посаде находится одно из лучших учреждений в стране: и в плане материальной обеспеченности, и в плане помощи детям, и в плане квалификации педагогов и т. п. Но все равно ты чувствуешь в воздухе, что это казенное здание, в котором просто очень хороший микроклимат, как в фильме «Хозяйка детского дома» с Натальей Гундаревой.

Помню, что самое сильное впечатление произвели несколько вещей. Прежде всего зал для музыки и специальный черный ящик, который вибрирует и дает детям почувствовать мелодии. Нас тихонечко ввели в класс, а там как раз шло занятие. И когда девочка с мальчиком вдруг запели песню «Любэ» про коня, то, кажется, окружающим было слышно, как у меня по спине побежали мурашки. Это было настолько пронзительно и неожиданно, что с трудом удалось сдержать набежавшие слезы – и дальше спокойно внимать рассказам про технологию «календаря», по которой учат детей, смотреть на классы с брайлевскими дисплеями, обходить спаленки.

Второе сильное потрясение – это, конечно, мастерские. Не только дети за работой, но и выставка их произведений – из керамики, бисера, дерева, вязальных нитей. Одна из картин – про осень, – склеенная из мозаики, до сих пор стоит перед глазами. Как и оптимизм детей, которые весело и споро крутили свечи, чтобы честно заработать на карманные расходы.

После этой экскурсии обратного пути уже не было. Потом было собрание в Пучково с представителями разных небольших организаций слепоглухих людей и экспертами. Куча вопросов к нам, много предложений, а мы сидели и записывали все, чтобы не забыть добавить в план работы. Это была первая встреча со взрослыми слепоглухими. И здесь, в отличие от детей, новым ощущением был страх: они же совсем не такие, как странно они говорят, все ли в порядке у них с головой, не агрессивны ли они, как с ними общаться?

Все, что нам непонятно, сначала кажется ужасным, пугающим, зловещим. К концу собрания это прошло – разговор велся очень здраво и конструктивно. Но отпечаток от этого изначального страха я в душе сохранил. Просто чтобы всегда помнить, как обычный зрячеслышащий человек с улицы может реагировать на наших подопечных. И чтобы не забывать это надуманное чувство рассеивать.

Помню, как уже сильно позже, когда мы выпускали первых волонтеров из Московского педагогического государственного университета (МПГУ), я спросил у девчонок-второкурсниц: «А что было сложного в программе?» И сразу несколько из них сказали: подойти, взять за руку слепоглухого человека и начать дактилировать, то есть телеграфировать ему слова по специальному алфавиту, где каждой букве соответствует определенный жест, а он ощупывает твои пальцы и понимает, о чем речь. Потому что незнакомый, потому что мы все привыкли держать дистанцию, потому что не знаешь до конца, какая будет реакция… Но стоит в себе эти опасения преодолеть, как процесс общения

становится обычным и вполне непринужденным, даже если скорость невысокая, даже если какие-то буквы пока проглатываешь или забываешь, как изобразить.

Ну, а дальше закрутилась бумажная работа, которая в итоге привела к решению Наблюдательного совета АСИ от 8 апреля 2014 года о поддержке проекта и учреждении фонда. Понятно, что в протоколе Набсовета, подписанном президентом страны, мы были не единственным пунктом, но все-таки это было решение высокого уровня. Впрочем, очевидно, что в памяти главы государства этот важный момент тоже осел, ибо потом он периодически возвращался к данной теме в своих выступлениях. Конечно, это помогало нам в дальнейшем открывать некоторые двери с большей легкостью, хотя не всегда и не везде, потому что у такого статуса есть и свои сложности (в том числе фандрайзинговые, но об этом позже).

Итак, мы с Надей Четверкиной, двое безработных, оформивших после долгих-долгих мытарств короткий договор ГПХ с АСИ, занялись регистрацией организации. Параллельно приходилось решать сразу несколько задач. Сбор бумажек для Минюста, включая ожидание по выходу протокола и прочее, в расчет не берем. Оплату многих расходов из своих собственных сбережений – тоже. Но были и содержательные моменты: нужно было сформулировать цели, задачи, прообраз программ и бюджета. Для этого пришлось обложиться книжками советских дефектологов, прошерстить все сайты похожих зарубежных организаций, запустить череду нон-стоп встреч с экспертами. В эти дни я снова чувствовал себя школьником: «в коротеньких штанишках, закинув в парту книжки», как пел Александр Розенбаум. Проблема осложнялась тем, что и комплексных книг-то по этой тематике почти не было – так, чтобы взять и прочитать все за раз, как в учебнике или энциклопедии. Приходилось складывать этот пазл по кусочкам, в том числе выуживая из специалистов, живых свидетелей Загорского эксперимента, сведения о жизни слепоглухих, о методиках подготовки кадров, о специфике исследований.

Здесь, по-хорошему, мне надо сделать лирическое отступление и написать хотя бы пару абзацев о том, как все было устроено в Советском Союзе. Тема помощи слепоглухим берет свой отсчет еще в царской России. На закате империи, в 1909 году, в Петербурге было создано общество попечения о слепоглухих детях. Благородные люди того времени, среди которых была, например, и родственница фельдмаршала Кутузова, начали собирать данные об их количестве, основали школу на несколько учеников и первые мастерские для обучения профессиям и дальнейшего трудоустройства. Как отмечалось в отчете

Попечительского совета Общества за 1912 год, «есть бедствия и страдания менее заметные, менее кричащие, менее бросающиеся всем в глаза, но тем более заслуживающие внимания и помощи со стороны благотворителей; в ряду таковых страданий и бедствий на первом месте, без сомнения, стоит слепоглухонемота, жертвы которой до самого последнего времени не только в России, но и в Западной Европе не останавливали на себе внимания благотворительности и не пользовались надлежащим о них попечением». Это нам живо напомнило 2014-й…

Потом революция, хаос Гражданской войны, всем было явно не до исследований… Но даже в этих сложных условиях ростки науки убить невозможно – на Украине эксперименты по обучению продолжает Иван Афанасьевич Соколянский, а затем тема возрождается и в Ленинграде. Потом Великая Отечественная война – и снова пауза: многие воспитанники погибли первыми (пожалуй, в случае войны это одна из самых незащищенных категорий мирного населения), инфраструктура разрушена.

Однако Соколянский не сдается. Вот она роль личности в истории!

По крайней мере, без лидерства в любом важном деле не обойтись, даже если тогда никто в таких модных управленческих категориях не мыслил. Он создает лабораторию, продолжает эксперименты и задумывает план по открытию специальной школы в Загорске (ныне – Сергиевом Посаде). Умирает… Но знамя подхватывает его ученик, фронтовик, соавтор идеи, Александр Иванович Мещеряков – и они вместе с Ольгой Скороходовой, знаменитой советской слепоглухой, литератором, педагогом, общественным деятелем, пишут письмо маршалу Клименту Ворошилову (у которого и властного ресурса-то не очень осталось на тот момент).

Но чудо есть чудо – создается интернат, в который со всей страны начинают направлять таких детей. При этом школа работает в тесной связке с научной базой – теоретические наработки проходят обкатку живой практикой, и, наоборот, «земля» подкидывает новых идей для совершенствования методик. Мещеряков вместе с философом Эвальдом Васильевичем Ильенковым запускает знаменитый на весь мир Загорский эксперимент. Берет группу из четырех человек и создает условия для их обучения в Московском государственном университете. Впервые на планете целая группа слепоглухих получает высшее образование, в легендарном МГУ. Одновременно философы изучают вопрос: а как же в человеке возникает искра разумного и человеческого? Ведь, казалось

бы, слепоглухие отрезаны от привычного нам мира звуков и красок[1 - Об этом можно подробнее почитать в нашей книге, автором-составителем которой стала Мария Митасова. «Выход из темноты: история одного эксперимента». – М.: ЭКСМО, 2016.].

Эксперимент был дорогущий даже по тем временам, но привел ко множеству открытий, которые до сих пор лежат в фундаменте обучения детей-инвалидов, в том числе слепоглухих. Помню, как мы были удивлены, когда увидели книги Соколянского и Мещерякова в Японии, в специальной школе – там они были в качестве настольных пособий для преподавателей.

Отцы-основатели были удостоены Государственной премии СССР, хотя и не избежали в последующем критики – не утихали академические споры (а кто разберет, где борьба за торжество научной истины, а где сведение личных счетов) о чистоте проведенных исследований, о том, кто больший марксист, о правильности выводов и других, как на тот момент казалось, важных вещах.

В конце 1980-х годов по инициативе одного из выпускников Загорского эксперимента Сергея Алексеевича Сироткина и его жены Эльвиры был создан производственно-жилой комплекс в Сарапуле. Там сформировалась некая колония людей с одновременным нарушением слуха и зрения. Однако все это начало приходить в упадок после распада СССР: слепоглухие оказались вне радаров государства и общества, занятого выживанием в условиях рыночных реформ.

Именно поэтому мы сразу поставили себе амбициозную цель – построить систему таким образом, чтобы сделать ее устойчивой к разного рода потрясениям, чтобы люди не остались без помощи, даже если кругом все начнет рушиться. Из таких сверхцелей и стала складываться наша миссия.

Глава 2. Миссия, ценности, видение: много зачем и почему

Процесс создания фонда мы изначально решили провести по классике: определить миссию, цели, задачи, сформировать портфель программ с долгосрочными показателями и «быстрыми победами».

Сначала была идея ограничиться стратегическими целями на пять лет, сформировать образ будущего до 2020 года. Но потом вспомнили, что мы все-таки в России. А здесь почти никто не привык мыслить длинными горизонтами, всем хочется увидеть результат, чем раньше, тем лучше. Тем более когда речь идет о крупных компаниях, которые уже столько раз обжигались в своей корпоративной социальной ответственности и бизнес-практиках, что ни в какие разговоры о светлом будущем просто не верят, рассуждают гораздо более приземленно.

Поэтому нам было важно обозначить как видение («в 2020 году каждый слепоглухой сможет…» – некое меню с опциями, которые будут доступны людям с нарушением слуха и зрения на выбор), так и вполне себе конкретные результаты, которых мы добьемся уже через год-два. Причем результаты эти должны были быть, с одной стороны, очень осязаемые, а с другой – достаточно масштабные, планку понижать было нельзя. Ведь доноров, особенно крупных доноров, нужно вдохновлять, а значит, удивлять. В этом смысле работа благотворительного фонда – это всегда «жизнь как чудо» (недаром такое название носит одна из организаций, в которой трудилась наш первый исполнительный директор).

Нас подгоняло грядущее в конце мая первое заседание Попечительского совета, поэтому двигаться нужно было очень быстро, но при этом выдать на-гора серьезные, хорошо проработанные документы. В принципе, это постоянный стиль сотрудничества с Администрацией Президента РФ, кто бы ей ни руководил: дедлайн – это всегда вчера, но при этом презентации должны быть идеальны (хотя и будут переделываться и согласовываться до последнего момента). В какой-то момент к этому привыкаешь и перестаешь переживать, просто воспринимаешь как данность.

Почему это было так важно – проговорить цели? Потому что, по статистике, больше половины НКО гибнут оттого, что не могут сформулировать, а зачем они, собственно, нужны, чего призваны достичь[2 - См., например, Liana Downey, Mission Control: How Nonprofits and Governments Can Focus, Achieve More and Change the World. New York, Routledge, 2016.]. Ведь в «третьем секторе» многие организации появляются просто как инициативные группы единомышленников, объединенных общей бедой (например, родители детей-инвалидов) или общим стремлением «сделать добро». Но, по мере того как добро причиняется, а мир не меняется, возникает разочарование, теряется смысл, вся деятельность сводится к неизбежной рутине. И в какой-то момент оказывается, что именно

деятельность становится центром и причиной существования. Хотя, казалось бы, должно быть ровно наоборот.

О миссии, видении, ценностях написано много книг – и фундаментальных, и коротких, вполне прикладных. Однако в России традиционно считается, что все это разговоры в пользу бедных: мол, нечем людям заняться, играют в слова, а надо идти и работать. Но еще в Библии было сказано, что в начале было слово, поэтому язык определяет наше сознание и наши действия в гораздо большей степени, чем принято думать. Если не знать, куда идешь, то никогда никуда не придешь – это абсолютный факт.

Позволю себе маленький кусочек теории[3 - Он будет пересекаться с книгой Дмитрия Дикмана «От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности». – М.: «Такие дела», 2018. Но я на нее писал рецензию, поэтому мне простительно сделать кое-какие «перепевки», хотя у Дмитрия все изложено лучше, четче и полнее.]. Те, кто знает, могут легко пропустить. Миссия – это кратко сформулированная цель, ради которой существует организация. Фактически она должна отвечать на вопрос: «А какой вклад делает НКО, чтобы изменить существующее положение дел и достичь своего видения?» В западных книгах обычно пишут, что миссия еще и вдохновляет сотрудников, доноров, волонтеров. Это стимул для людей приходить на работу, для доноров – жертвовать деньги, для добровольцев – отдавать свое время и силы. Но по жизни, конечно, «вдохновение» наступает только тогда, когда в компании жестко продвигается корпоративная культура. Когда же она формируется естественным образом, то короткая формулировка о том, на фига мы здесь «так здорово сегодня собрались», очень помогает во внешнем общении – с журналистами и жертвователями. И, наверное, придает смысл ежедневному приходу в офис, когда надо быстро самому себе сказать, зачем ты это делаешь. Почувствуйте разницу между «зачем» и «на фига»!

Какие признаки обычно выделяют у миссии? Она должна быть объемная, объяснять суть деятельности, компоненты этой деятельности и целевую аудиторию; задавать направление на много лет вперед; при этом содержать вызов, задачу, которая стоит перед всеми сотрудниками; быть амбициозна и при этом выполнима. Миссия показывает ожидаемый результат и выделяет организацию из числа других: а что такого особенного мы делаем и в чем наше уникальное торговое предложение?

При этом реальная сложность в том, чтобы уместить все это в одно-два предложения в пределах одного абзаца. Тогда миссию можно легко запомнить и воспроизвести.

Миссию фонда мы составляли во время работы над коммуникационной стратегией. Долго играли со словами, пытались объяснить себе и внешним консультантам, чего же хотим добиться. Стать связующим звеном между загадочным для нас миром слепоглухих и привычным миром зрячеслышащих, для которого люди с нарушением слуха и зрения как бы и не существуют – невидимки такие среди бела дня. Способствовать развитию наших подопечных, создавать условия для их полноценной интеграции в общество. Тогда-то и возникло впервые слово «проводник». Как-то оно ассоциировалось и с собаками-поводырями (которые называются «проводники», на самом деле), и с нитью Ариадны, ведущей по лабиринту, и с выстраиванием связи двух вселенных (о которых впоследствии наш слепоглухой профессор Александр Васильевич Суворов напишет целую книгу).

В итоге сформулировали для себя это так: стать проводником между миром слепоглухих и зрячеслышащих, разработать и объединить успешные решения и практики, дающие слепоглухим людям возможность самореализации, развития и интеграции в общество.

На самом деле, в этой емкой фразе было зашито все, чем мы занялись потом: и развитие партнерств, и привод в Россию лучшего международного опыта (и, конечно же, ознакомление с передовыми отечественными практиками наших коллег за рубежом), и задачи программ, и даже конечная цель существования в какой-то мере. А главное – с самого начала мы говорили о комплексном подходе и о работе с разными целевыми аудиториями: и самими слепоглухими, и их родственниками (потому что о семьях людей с инвалидностью у нас в тот момент было принято думать в последнюю очередь, так что мы делали революционный шаг), и со специалистами по этому самому развитию и интеграции.

Надо сказать, что мы на старте договорились о том, что фонд – это конечная история. Что он не может существовать вечно, потому что направлен на решение конкретной проблемы: построение системы помощи. Когда она будет создана, необходимость в комплексной работе отпадет, а организация сможет постепенно эволюционировать в сторону того, что в английском языке называется «fund», а не «foundation». То есть сосредоточиться больше на сборе и

распределении средств, а не на реализации программ собственными силами.

Поэтому в 2018 году мы провели оценку социального воздействия, получили обратную связь от внешних консультантов о том, насколько полезна наша работа, как разные целевые аудитории рассматривают ее итоги. На тот момент было очевидно, что процентов восемьдесят из заявленного мы уже так или иначе сделали. Поэтому нужна была корректировка миссии и стратегии.

Так появилась нынешняя формулировка, рассчитанная до 2023 года. Теперь миссия «Со-единения» звучит так: «Мы соединяем мир слепоглухих и зрячеслышащих, являемся институтом развития для устойчивой системы эффективных организаций, разрабатывающих и объединяющих успешные решения и практики, которые дают слепоглухим людям и инвалидам иных категорий возможность самореализации, развития и интеграции в общество». Таким образом, фонд из проводника между мирами (и организации, осуществляющей собственные программы) стал, как изначально и предполагалось, дрейфовать в сторону «fund». Пока в формате «института развития» и «стратегического донора» для системы дочерних организаций, закрывающих отдельные направления деятельности, – для поддержки нашего «со-звездия НКО», создания возможностей для них, чтобы встать на крыло. Следующим шагом после 2023 года должно стать окончательное превращение в благотворительную организацию, в фокусе которой будет адресная помощь слепоглухим и решение их частных проблем.

Часто в миссию пытаются погрузить ценности организации, те моральные принципы, на которых строится ее работа. Ценности – еще одна якобы абстракция, но, на самом деле, вопрос не в том, как часто вы говорите о них вслух, а в том, как часто проявляете их на практике. Собственно, именно ценности помогают сделать правильный выбор в спорных ситуациях или определить приоритеты.

Формулировка ценностей обычно идет через повествовательное предложение, в котором глагол находится в настоящем времени. Например, «мы верим в…». И обязательно тоже в короткой формулировке, где есть главное слово – уважение, партнерство, взаимодействие и т. п.

Желательно, чтобы количество ценностей в наборе не выходило за пять – иначе просто не запомнить.

Мы в фонде пришли к теме ценностей не сразу, а где-то в 2016-м. Тогда уже устоялась структура, стало понятно, что мы делаем, а что стараемся не делать, лишь потому что сложился именно такой коллектив. Было бы неправильно просто сесть в тиши кабинета, написать набор лозунгов, а потом выйти к сотрудникам: мол, вот, учите матчасть. Поэтому мы в очередной раз нашли повод собраться – то ли за совместным просмотром нового документального фильма о слепоглухих, то ли просто с пирогами. И дальше техникой «номинальной группы» выбрали то, что откликалось всем. Выписывали, объединяли, спорили…

Особенно, например, по теме любви и семьи (лично мне казалось, что это уж очень общее понятие, которое к работе имеет меньшее отношение). И по поводу справедливости поломали копья. Просто я вспомнил слова одного иеромонаха о том, что справедливость, в отличие от любви, – ценность не объединяющая, а всегда разъединяющая. Ведь человек устроен так, что он всегда хочет быть правым, считает правоту неотъемлемой частью сохранения своего «я». Но, как говорится, можно быть правым, а можно – счастливым, ведь правота у каждого своя. Как и понятие о справедливости.

В итоге большинством голосов получился следующий комплект:

• доброта (взаимопомощь/сопричастность). Мы делаем доброе дело. Мы включаемся и приходим на помощь;

• ответственность (профессионализм/результативность). Мы ценим то, что делаем. Мы нацелены на результат;

• любовь (семья/милосердие). Мы умеем любить и сопереживать. Мы любим то, чем занимаемся. Мы за гармонию в работе и жизни;

• честность (искренность/доверие). Мы честные и открытые. Мы доверяем нашим партнерам;

• справедливость. Мы верим в справедливость, построенную на совести.

Когда я чуть раньше писал про миссию, там проскочило слово «видение». Видение – это ясная картина будущего, конечная точка, к которой идешь. Условно говоря, прекрасный дивный мир: как было бы в нем хорошо, если бы у

нас все получилось и все работали на результат. Видение отвечает на два вопроса: что изменится в мире из-за нашей деятельности? И какова будет наша роль в этом?

У нас было несколько горизонтов для видения. Один – 2020 год и то самое меню, в котором «каждый слепоглухой может». Мы полагали, что за следующие пять лет удастся учесть большинство наших подопечных и сформировать для них индивидуальные траектории развития. Что люди с нарушением слуха и зрения смогут получать консультации по своим проблемам и иметь доступ к современным техническим средствам реабилитации. Слепоглухие будут защищены нормативно-правовой базой. Они смогут учиться в вузах и иметь доступ к трудам российской научной школы (для сохранения которой было бы важно появление минимум одного доктора, трех кандидатов наук и десятка аспирантов). Слепоглухие смогут получать интересные профессии, а также отдыхать и общаться в сети досуговых центров. И, конечно, находиться под опекой партнерских и волонтерских организаций, и кроме того, пользоваться модельным доступным пространством (и таких площадок будет создано не менее трех).

Перечитал и понимаю, что слишком много непонятных фраз есть в предыдущем абзаце. Ну, во-первых, мы начинали с того, что не было никакой адекватной статистики по слепоглухим. У государства отсутствовала методика их учета, а всероссийские общества (слепых и глухих) тоже пересчитывали их уже достаточно давно и не особенно выделяли в отдельную категорию. Поэтому на старте, когда мы попросили у Минтруда какие-то цифры, нам прислали несколько абстрактных таблиц на тысячу с небольшим человек с разбивкой по регионам. Но что это за люди, каковы их потребности, каково их место в общей популяции слепоглухих – было совершенно не ясно.

Из этого родилась предложенная тем же Димой Песковым идея индивидуальных траекторий развития – таких карточек, в которые были бы занесены потребности каждого, а дальше некий маршрут развития. Своего рода понятный и прозрачный набор того, что может дать фонд и в какие сроки – чтобы не создавать ложных ожиданий и работать на интеграцию человека в общество. На основе этих траекторий можно было выстраивать программы, проекты и бюджеты, корректируя их в соответствии с реальными нуждами наших подопечных.

Современные технические средства реабилитации тоже были проблемой. Нормативная база не учитывала специфику слепоглухих, поэтому и технические средства реабилитации (ТСР) им выдавали обычно исходя из того, что у них было нарушено сильнее, – как слепым или как глухим. При этом Федеральный перечень ТСР (то есть список того, что готово закупать государство) был неприкосновенной «священной коровой». С момента создания в 2005, кажется, году в него категорически отказывались вносить хоть какие-то изменения. При этом наука и техника явно двигались вперед – появлялись умные трости, технологии компьютерного зрения, совершенствовались брайлевские дисплеи и слуховые аппараты. А система закупок была ориентирована на простое и дешевое – лишь бы снабдить инвалида хоть чем-нибудь. К тому же в законах, приказах, постановлениях вообще не звучало слово «слепоглухой», просто не было такой категории.

Состояние научной школы тоже на старте вызвало наше беспокойство. Как и в других отраслях российской науки, в дефектологии было сохранившееся старшее поколение асов, но практически отсутствовала молодая поросль и среднее звено. Поэтому мы задавались двумя вопросами. Первый – кто придет на смену таким профессионалам, как Татьяна Басилова, Людмила Обухова, Галина Васина и другим, кто будет готовить новых аспирантов, заниматься теоретическими и прикладными исследованиями и т. п. Второй – есть ли шанс найти (или воспитать) в наше время своего Соколянского или Мещерякова, лидера направления, который совершил бы какой-то качественный рывок в обучении и социализации слепоглухих людей. При этом наши потуги «эффективных менеджеров» вызывали явный скепсис, если не раздражение, со стороны научного сообщества: мол, пришли тут без году неделя, пытаются заниматься тем, что всегда было делом всей нашей жизни.

Помню наш первый визит в Институт коррекционной педагогики (ИКП РАО) к Ирине Владимировне Саломатиной. Старенькое здание на Погодинской улице с очень милыми вахтерами и гардеробщиками, тишина в коридорах, поскрипывающий, выцветший паркет, крутая лестница с полным отсутствием доступной среды – классика уходящей натуры академического учреждения, оказавшегося на периферии исследовательских бюджетов. И тут мы – со своими планами и идеями. Саломатина пристально смотрела на нас, слушала и кивала, но в ее умных, обрамленных очками глазах читалось: ладно, ладно, фантазируйте, рассказывайте. И когда через несколько лет именно из уст Ирины Владимировны прозвучала похвала всей нашей деятельности в сфере возрождения научной школы, это дорогого стоило.

Отдельной проблемой была доступная среда – в тот момент государственная программа еще не демонстрировала сногсшибательных результатов повсеместного внедрения пандусов и поручней. К тому же мы понимали, что для такой сложной категории, как слепоглухие (часть из которых отмечены еще и нарушениями опорно-двигательного аппарата), нужны будут какие-то необычные дизайнерские решения. Поэтому изначально мы предполагали разработку неких типовых модельных пространств с участием архитекторов, дизайнеров и, конечно, самих людей с нарушением слуха и зрения. Опять же, чтобы потом была возможность эти спроектированные пространства внедрять и масштабировать по стране.

Так в дальнейшем появился конкурс «Шестое чувство», техническое задание к которому было отдельным шедевром, ибо описывало основные бытовые ситуации и потребности наших подопечных. И оказалось, что, помимо брайлевских меток, можно изготавливать столы с желобками, чтобы лишняя вода не проливалась на пол. А еще делать на этих столах специальные углубления, чтобы было понятно, куда поставить тарелку или где она стоит в данный момент. А углы столов можно закруглять, чтобы об них было не так больно биться. И так далее. Уже потом, спустя несколько лет, коллеги из лаборатории «Сенсор-тех» стали создавать паспорта типовых пространств (жилой комнаты, ресепшена офиса или отеля и т. д.), учитывающие различные элементы доступной среды для любой нозологии.

Но, возвращаясь к горизонтам, надо отметить, что мы, как люди горячие и мыслящие глобально, хотели сразу заглянуть и чуть дальше – за пределы 2020-го. Поэтому на полях нашей первой международной конференции в Москве в 2015 году не утерпели и провели форсайт вместе с командой из АСИ в их «Точке кипения» (тогда еще скромной, на Тверской-Ямской). Поскольку собрались у нас эксперты из разных регионов и даже стран, включая и самих слепоглухих людей, грех было не попробовать сформулировать желаемое будущее по состоянию год этак на 2035-й.

В итоге мы пришли к выводу, что стремиться следует к полной ликвидации слепоглухих как класса. Но не методами Пола Пота или Иосифа Виссарионовича, а через развитие технологий и методик заботы и реабилитации. Оценив нынешние темпы научно-технического прогресса, все сошлись во мнении, что к этому сроку будут возможности для компенсации либо одного нарушения (зрения или слуха), либо обоих.

Прежде всего речь идет, разумеется, об имплантах. Те же кохлеарные существуют уже не одно десятилетие. Сегодня они заметно упали в цене, есть несколько компаний – держателей технологии. Мы помогали группе «Исток-Аудио» открыть в России собственную линию по производству процессоров для кохлеарной имплантации (КИ), таким образом, локализовав эти ноу-хау и в нашей стране, она стала шестой в мире. Сами по себе операции несложные и не требуют немыслимой квалификации хирурга.

Даже методики реабилитации после КИ достаточно глубоко проработаны, им надо просто следовать (не увлекаясь чисто медицинской реабилитацией, как любят в России). Да, довольно непросто обучить глухого ребенка распознавать звуки и соотносить их с реальностью. Это мы знаем, что мяуканье ассоциируется с кошкой, а скрип – с дверью. Это мы запоминаем слова за вдвое меньшее количество повторов. Это у нас есть причинно-следственная связь между звуком приближающегося автомобиля и его появлением на наших глазах (у глухих детей он, по сути дела, возникает из ниоткуда и исчезает в никуда). Но мозг пластичен, и дети с КИ при хорошем курсе реабилитации (например, в центре «Тоша» в Подмосковье) прекрасно разговаривают, даже замечательно поют. Есть в Петербурге ассоциация «Я слышу мир» – у них множество документальных фильмов на эту тему, а каждый год проводится большой фестиваль-концерт, демонстрирующий таланты детей с КИ.

Имплантация помогает и в зрелом возрасте. Одним из слепоглухих активистов, которому мы помогли получить квоту в его почти шестьдесят, стал Михаил Кременецкий из Астрахани. Слепой с детства, он неожиданно окончательно потерял слух, а с ним – и привычный образ жизни: ни на рынок не выйти, ни ужин приготовить… Драма длиной в несколько лет. Но Кременецкий попал к нам в перепись, его отправили на программу нашего консультационно-диагностического центра (так называемого КДЦ), и довольно быстро выяснилось, что показания к имплантации есть. Человек вернулся в строй, а зная Михаила Юрьевича и его веселый и общительный нрав, не удивлюсь, если он еще и женится когда-нибудь в будущем.

Аналогичные процессы проходят с глазной имплантацией. Стремительно развивается бионическое зрение. В 2017 году при поддержке фонда «Наука, искусство и спорт» Алишера Усманова мы привели в Россию операции по установке ретинальных имплантов «Аргус-2» (они ставятся под сетчатку). Эту драматическую историю подробно расскажу дальше, а пока отмечу появление и первых экспериментов с кортикальными имплантами – там электроды

размещают непосредственно в отделе головного мозга, отвечающем за зрение, дальше человек просто начинает видеть мозгом вне зависимости от наличия или отсутствия глаз. Сейчас, как и КИ в начале пути, все эти технологии стоят космических денег, но лет через двадцать они как раз придут в норму – и по цене, и по конкуренции производителей, и по распространенности в мире.

Не менее важен взрывной рост генетической терапии. Многие заболевания уже сегодня можно корректировать как на стадии беременности, так и у взрослых. И зрение тут не исключение – медленно, но верно появляются такие препараты, как Luxturna, один укол которого (тоже неимоверно дорогой) исправляет мутацию и реанимирует клетки сетчатки[4 - Здесь можно почитать про этот препарат – https://luxturna.com/about-luxturna/.]. Генетика возвращает зрение больным, чьи случаи ранее считались безнадежными.

Так что технологически все шансы на то, что 30-е годы этого века мы встретим уже без такой категории, как слепоглухие, вполне себе есть. Понятно, что останется проблема доступности всех этих средств реабилитации, но сокращать популяцию людей с одновременным нарушением слуха и зрения можно будет точно.

Форсайт подсказал нам идеи создания школы искусств (так появился «Инклюзион»), ретрит-форматов (так появился квест «Хокинг»), ассоциации слепоглухих (так появилась Ассоциация «Со-гласие») и много других интересных вещей.

В общем, можно констатировать, что формулировка миссии и видения – это не просто интеллектуальное упражнение, а практический инструмент, который позволяет прояснить цели, задачи и даже расставить некие вешки на пути движения вперед.

Глава 3. Цели и задачи: кому это надо?

Миссия сама по себе ничто, если не разложить ее на соответствующие цели и задачи. После того как определился с проблемой, которую предстоит решать, эти самые решения лучше всего зафиксировать в виде шагов. Причем таких, у которых были бы измеримые индикаторы – количественные и качественные

результаты, как учит нас опыт заполнения заявок в Фонд президентских грантов (ФПГ).

Перед тем как определяться с целями, важно все-таки доразложить по полочкам саму проблему и найти свое место в сетке тех, кто уже занимается ее решением. Этот этап – бенчмаркинга, то есть изучения существующего опыта, практик, работающих организаций – гражданские активисты в России любят пропускать. Действительно, зачем анализировать потенциальных партнеров и конкурентов, когда у меня есть порыв, я лучше знаю, что надо делать, и у меня все получится? Не важно, что я буду изобретать велосипед или создам сто двадцать пятую дублирующую структуру, которая лишь распылит ресурсы доноров вместо того, чтобы сконцентрировать их на важном направлении.

К сожалению, такой подход характерен не только для тех, кто ищет пожертвования, но и для тех, кто их дает. Конечно, всегда приятно создать фонд имени себя, громко заявить о перспективных проектах и о том, что принесешь в страну лучшие зарубежные практики. К тому же это проще – не надо договариваться с большим количеством людей, вербовать их себе в сторонники, мириться с их «тараканами» в голове и несовершенством создаваемых ими проектов. Но если реальное стремление – улучшить жизнь той или иной категории или положение дел в стране, а может, и в мире, а не просто потешить свое эго, покормить внутреннего «спасателя», – то без партнерств не обойтись.

По каким параметрам можно оценить проблему? Проанализировать ее причины – почему она вообще возникла. Для нас, например, было предметом исследования определение различных источников происхождения слепоглухоты. И отдельным маленьким открытием, что больше 15 % случаев ученые так и не могут объяснить, хотя остальные вполне себе категорируются под генетику, осложнения в связи с преждевременными родами или инфекционными заболеваниями, травмы и т. д.

Дальше можно понять масштаб: какое количество людей данная проблема охватывает. Тут мы сразу столкнулись с наличием двух конкурирующих методик подсчета слепоглухих в мире. По одним данным (более распространенным и отталкивающимся от статистики рождения людей с синдромом Ушера), одновременное нарушение слуха и зрения характерно для 5–8 младенцев на 100 тысяч населения. В то же время в литературе мы встретили подсчеты британских специалистов, которые экстраполировали данные из нескольких

округов Великобритании на Европу – и там получалось, что при 450 миллионах населения Евросоюза слепоглухих там должно быть около 2–3 миллионов человек. А это, согласитесь, большая разница.

Понятно, что многое зависит от того, какие критерии применяются. Есть довольно известное скандинавское определение слепоглухоты. Оно делает акцент на социальных аспектах, а не на состоянии зрения и слуха, поэтому более широкое. Есть популярное среди российских чиновников, да и широкой публики понимание слепоглухих как «тотальников» – людей, которые вообще ничего не видят и не слышат. Но по факту, истина лежит где-то посередине: число тех, кто живет в абсолютной тишине и темноте, не превышает 10 %, а большинство подопечных имеют либо остаточное зрение, либо остаточный слух на каком-то совсем минимальном уровне.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Об этом можно подробнее почитать в нашей книге, автором-составителем которой стала Мария Митасова. «Выход из темноты: история одного эксперимента». – М.: ЭКСМО, 2016.

2

См., например, Liana Downey, Mission Control: How Nonprofits and Governments Can Focus, Achieve More and Change the World. New York, Routledge, 2016.

3

Он будет пересекаться с книгой Дмитрия Дикмана «От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности». – М.: «Такие дела», 2018. Но я на нее писал рецензию, поэтому мне простительно сделать кое-какие «перепевки», хотя у Дмитрия все изложено лучше, четче и полнее.

4

Здесь можно почитать про этот препарат – https://luxturna.com/about-luxturna/.

Купить: https://tellnovel.com/polikanov_dmitriy/nko-kak-ustroeny-nekommercheskie-organizacii

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити