

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
по результатам исследовательского проекта

# PRO BONO:

РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ  
И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ



РУСАЛ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ  
ПО КОРПОРАТИВНОМУ  
ВОЛОНТЕРСТВУ

# PRO BONO:

российские практики  
и вектор развития

Аналитический отчет по результатам  
исследовательского проекта

НСКВ, ФОМ, РУСАЛ, АМР  
2017

# СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ	6
БЛАГОДАРНОСТИ	9

## ЧАСТЬ I

### 01. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ	12
СЛОВАРЬ РОССИЙСКОГО PRO BONO	16

### 02. PRO BONO PUBLICO: ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И БЛИЗКИЕ ПОНЯТИЯ

ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ	18
5 ГЛАВНЫХ АТТРИБУТОВ PRO BONO	20
ЧТО НЕЛЬЗЯ СЧИТАТЬ PRO BONO УСЛУГАМИ	22
РЕЗЮМЕ	26

### 03. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ PRO BONO В РОССИИ И В МИРЕ

ЗАРОЖДЕНИЕ PRO BONO УСЛУГ И ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК	28
ИСТОКИ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ PRO BONO В РОССИИ	30
РЕЗЮМЕ	32

### 04. PRO BONO СЕГОДНЯ

PRO BONO В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ – «МОДНО, НО НЕ МАССОВО»	34
РАСШИРЕНИЕ СФЕР ОКАЗАНИЯ PRO BONO УСЛУГ	37
КОНТЕКСТ НОВОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ	40
РЕЗЮМЕ	43

### 05. КОМПАНИИ КАК ИНИЦИАТОРЫ PRO BONO УСЛУГ

МОТИВАЦИЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ	44
ОСОБЕННОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	47
РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ	48

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ PRO BONO ПРОЕКТОВ	55
РЕЗЮМЕ	57

### 06. ВОЛОНТЕР PRO BONO – НЕ ПРОСТО ВОЛОНТЕР

PRO BONO КАК «ПРОДВИНУТАЯ ФОРМА ВОЛОНТЕРСТВА»	58
МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ	60
ПУТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ В PRO BONO	64
РЕЗЮМЕ	66

### 07. ТРЕТИЙ СЕКТОР: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СТРАХИ

ПРОБЛЕМА НЕДОВЕРИЯ И СТЕРЕОТИПЫ О PRO BONO	68
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА	70
РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НКО КАК НАЛАДИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО	72
РЕЗЮМЕ	74

### 08. ДРАЙВЕРЫ И БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ

РОЛЬ PRO BONO ПОСРЕДНИКОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ	76
ЗАКОН О PRO BONO: АРГУМЕНТЫ «ЗА» И «ПРОТИВ»	79
ДВОЙСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА	81
ИНФРАСТРУКТУРА КАК СТИМУЛ РАЗВИТИЯ PRO BONO	82
ИМИТАЦИЯ И ДРУГИЕ РИСКИ PRO BONO ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	84
РЕЗЮМЕ	86

## ЧАСТЬ II

ИССЛЕДОВАНИЕ SOCIAL BUSINESS GROUP «МОДЕЛИ И КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ТИПОЛОГИЯ ОСНОВНЫХ ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА»	89
РЕЗЮМЕ	108

ЛИТЕРАТУРА	110
------------	-----

## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

### «Pro bono услуги»

– новый для России термин, постепенно набирающий популярность и входящий в практику повседневного использования.

В рамках исследования, с результатами которого предлагаем Вам ознакомиться в этом отчете, мы постарались отразить все **ключевые аспекты состояния развития pro bono помощи в России**. Проведенное исследование – часть важного институционального процесса, способствующего популяризации и укоренению развития pro bono услуг в России.

### В проекте реализовано несколько исследовательских процедур:

**1** кабинетное исследование, нацеленное на анализ российского и зарубежного опыта и определение единого понятия pro bono волонтерства;

**11** экспертов-практиков, реализующих программы pro bono в своих компаниях, приняли участие в проведенной экспертной сессии;

**17** интервью с экспертами, руководителями и координаторами программ pro bono в российских компаниях, а также руководителями и разработчиками системных агрегаторов и получателями pro bono помощи.

### Цель исследования

– отразить актуальное состояние pro bono помощи в России и выступить в роли навигатора, способствующего ее популяризации и развитию.

### Главная особенность работы

в том, что процесс оказания pro bono помощи рассмотрен в ней как со стороны компаний и экспертов из разных сфер деятельности, которые непосредственно оказывают такого рода услуги, так и со стороны получателей помощи.

Представители каждой из упомянутых сторон поделились с нами своим видением ситуации, рассказали о проблемах и возможностях развития этого направления, что позволило составить достаточно полное представление о текущем развитии практик оказания pro bono услуг в нашей стране.

Исследование было проведено в мае-августе 2017 года по инициативе Национального совета по корпоративному волонтерству (НСКВ).

### Национальный совет по корпоративному волонтерству (НСКВ)

действует в качестве общественного совета, в который входят представители наиболее активных отечественных и международных компаний<sup>1</sup>.

В 2016 году НСКВ стал одним из инициаторов запуска пилотной программы Pro bono Way, в партнерстве с Impact Hub Moscow, MitOst e.V., BMW Foundation и Robert Bosch Stiftung. Pro bono Way – это возможность для социальных предпринимателей решить свои задачи в сфере маркетинга и продаж (примеры запросов: составление маркетингового, коммуникационного плана для определенной целевой аудитории, анализ сайта для увеличения продаж и т.д.).

В декабре 2016 года на Международном форуме «Корпоративное волонтерство» НСКВ презентовал Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта «Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию», в котором систематизированы имеющиеся знания и опыт в области направлений и практик корпоративного волонтерства. В отчете также отмечается потребность компаний в развитии новых форм корпоративного волонтерства, таких как личное участие, онлайн-благотворительность и волонтерство pro bono.

### По инициативе ОК РУСАЛ

был проработан и реализован проект исследования, посвященного авангардному течению волонтерства – волонтерства pro bono. Компания принимает активное участие в развитии корпоративного волонтерства в России и поддерживает проект Национального Совета по корпоративному волонтерству. В рамках подготовки данного отчета ОК РУСАЛ способствовала грамотному представлению содержательной части отчета, а также осуществила перевод и издание печатной версии отчета pro bono.



Аналитический отчет по результатам исследования разделен на две части.

### В первой части отчета Вы узнаете:

- какие практики безвозмездной помощи можно называть «pro bono», и с какими близкими понятиями их часто путают;
- где зародилось pro bono, как оно эволюционировало и чем характеризуется сегодняшняя российская и зарубежная ситуация развития безвозмездной профессиональной помощи;
- какие мотивы участия в pro bono у каждого из участников процесса (что дает pro bono компаниям, волонтерам, что получает третий сектор), и какой вклад каждый из них может внести в популяризацию pro bono помощи;
- какие условия и барьеры развития pro bono существуют в нашей стране (инфраструктурный, нормативный и экономический контекст pro bono деятельности в России).

Организация полевого этапа, сбор и анализ данных для первой части отчета, а также подготовка сводного аналитического отчета выполнены в рамках инициативного некоммерческого проекта Фондом «Общественное мнение».

### Фонд «Общественное мнение»<sup>2</sup>

реализует инициативные некоммерческие проекты в сфере социологии: тематические исследования, методические разработки, образование, просвещение, издательская деятельность и коммуникации.

<sup>1</sup>www.nccv.ru

ФОМ занимается проведением социологических исследований с 1991 года. За 25 лет было реализовано множество проектов по таким социально-значимым темам, как инновационное поведение населения, благотворительность, гражданское просвещение и патриотическое воспитание, социальное предпринимательство, корпоративное волонтерство и другие.

ФОМ входит в топ-3 социологических исследовательских компаний России.



### Во второй части отчета

представлено исследование Social Business Group «Модели и концепции корпоративного волонтерства: анализ зарубежной литературы и типология основных форм корпоративного волонтерства». В этой части pro bono услуги рассмотрены в контексте других видов корпоративного волонтерства. Здесь Вы можете ознакомиться с зарубежными способами выделения паттернов pro bono и различными подходами к осмыслению и систематизации видов корпоративного волонтерства.

### Social Business Group (SBG)

Компания предлагает инновационную услугу по организации деятельных сообществ в онлайн-среде. Компания SBG работает на стыке применения новейших IT-технологий, современных технологий организации коммуникации и мышления, креативного клубного формата и специализируется на создании деятельных сообществ.

### Исторически развитие pro bono

началось в юридической сфере. Именно поэтому большая часть литературы о практиках и моделях pro bono посвящена разбору юридических примеров оказания pro bono услуг. И в нашем отчете этой сфере также будет уделено особое внимание, однако мы постарались отразить заслуги и представителей других областей деятельности.

В тексте отчета можно ознакомиться с примерами pro bono услуг в сфере медицины, дизайна, гостиничного бизнеса, продюсирования мероприятий, услуг по переводу текстов и другими.

“Надеемся, что данный отчет и международная конференция «PRO BONO: российские практики и вектор развития» станут важным и эффективным этапом в продвижении темы, стимулировании дискуссии и инициировании новых проектов. Уверены, очень скоро pro bono станет трендом, а потом трансформируется в привычную практику.”

# ЖИВИТЕ PRO BONO!

Это явление создает новую социальную реальность!

## БЛАГОДАРНОСТИ

Мы благодарим экспертов, которые нашли время принять участие в экспертной сессии и дать интервью. И хотим сказать отдельное спасибо нашим коллегам и партнерам за помощь в организации и проведении исследования, поддержку и экспертизу инструментария.

**Алексей Клёсов**  
координатор программы «Пасека» «Теплицы социальных технологий»

**Алексей Сидоренко**  
руководитель проекта «Теплица социальных технологий»

**Анастасия Савельева**  
координатор проектов Ассоциации менеджеров России

**Антон Степаненко**  
сооснователь проекта Todogood

**Вадим Ковалев**  
первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров России

**Георгий Бережнов**  
руководитель отдела стратегии и развития Johnson&Johnson

**Георгий Роппельт**  
консультант McKinsey & Company

**Григорий Мартишин**  
независимый эксперт по развитию социальных и предпринимательских проектов, программный директор «ПРОНКО\_2.0»

**Дмитрий Шабельников**  
директор Российского филиала международной некоммерческой организации «PILnet»

**Екатерина Халецкая**  
сооснователь Impact Hub Moscow

**Елена Альшанская**  
президент Фонда «Волонтеры в помощь детям-сиротам»

**Елена Крючкова**  
главный менеджер управления благотворительных программ ГКМ «Норильский никель»

**Иван Климов**  
управляющий партнер Social Business Group

**Инга Трофимова**  
менеджер по корпоративной ответственности Делойт СНГ

**Ирина Ефремова-Гарт**  
руководитель направления КСО и благотворительность IBM

**Евгений Горькаев**  
генеральный директор партнерства тренеров и консультантов Development Group

**Ия Кузьменко**  
исполнительный директор благотворительного фонда «Арифметика добра»

**Кристина Багрова**  
менеджер социальных проектов ОК РУСАЛ

**Марина Мухина**  
руководитель группы развития и консультирования Фонда поддержки и развития филантропии КАФ

**Наталья Дроздовская**  
директор юридического управления проекта PHILIN

**Николай Мухин**  
Управление по работе с инвесторами банка ВТБ

**Оксана Богданова**  
руководитель волонтерского движения Dadobro!

**Олег Оберемко**  
доцент факультета социальных наук Департамента социологии НИУ ВШЭ

**Рустам Закиев**  
директор Департамента коммуникационных и социальных проектов ОК РУСАЛ

**Сергей Кураков**  
юрист Key Group

**Тимофей Нестик**  
Институт психологии РАН, доктор психологических наук, профессор РАН

<sup>2</sup> www.fom.ru

1

ЧАСТЬ

**PRO BONO** — необычное социальное явление. С одной стороны, это новый тренд в сфере социальной ответственности, активно стимулируемый глобальными компаниями и крупным российским бизнесом, развивающим КСО. С другой стороны, безвозмездная помощь профессионалов имеет советские и дореволюционные традиции. Пересечение инноваций и традиций может стать эффективным двигателем развития pro bono в России.

### Исторически «Pro bono»

— это термин, который возник в юридической сфере в США и обозначал он, прежде всего, бесплатную работу представителей именно этой профессии. Профессиональные юристы и сейчас являются главными драйверами развития pro bono в мире и в России. Западный опыт развития pro bono ценен как для российского бизнеса, так и для некоммерческого сектора. Ниша pro bono в России только развивается и для её развития необходимо продвижение информации и трансляция имеющегося опыта.

### «Нам есть чем гордиться»

Истоки практики pro bono помощи в нашей стране появились гораздо раньше, чем пришло само понятие. Практика оказания безвозмездной профессиональной помощи существовала и в советское время, и ранее, только тогда она так не называлась. Исследователи отмечают, что зарождение института оказания бесплатной юридической помощи в России сопоставимо по времени с подобным процессом в США.

### Вместе с тем, понятие пока еще неочевидно и непрозрачно

не только для обывателя, но и для экспертного сознания. Мало знакомое латинское выражение и сложный, несколько высокопарный перевод («ради общественного блага») могут какое-то

время быть факторами, сдерживающими развитие явления. Но надеемся, что это только на время: в наш обиход давно вошли слова «волонтер», «инновации», «фрилансер», «гаджеты» и даже «блокчейн», «биткойны» и «криптовалюта».

### Ключевые атрибуты pro bono:

- 1 общественное благо как принцип взаимодействия;
- 2 помощь как тип социального взаимодействия;
- 3 безвозмездность как режим взаимодействия;
- 4 профессионализм как атрибут взаимодействия;
- 5 третий сектор как основной адресат помощи.

**Профессионализм помощи** — главный критерий, максимально точно определяющий специфику pro bono помощи и выделяющий ее на фоне других видов помощи.

**Близкие формы** — «навыковое волонтерство», «интеллектуальное волонтерство», «традиционное волонтерство» и др.

При этом важно учитывать, что pro bono помощь требует от профессионала гораздо большей ответственности, нежели, например, денежные пожертвования. В роли филантропа и благотвори-

теля может выступить любой человек, а провайдером pro bono помощи — только профессионал, который берет на себя ответственность за качество предоставленной им услуги.

### Три очень важных компонента

Услуги pro bono не рождаются сами по себе, для них нужны:



**ИНИЦИАТОРЫ, ЛИДЕРЫ,**  
которые разделяют эту идею  
и продвигают ее



**ИНФРАСТРУКТУРА,**  
то есть правовая, организационная  
и финансовая основа



**РАЗНЫЕ ФОРМЫ УЧАСТИЯ**  
Pro bono услуги не должны ограничиваться только юридическим и консалтинговым направлением. В процесс должны вовлекаться все новые сферы деятельности, которые предложат новые подходы и форматы оказания услуг.

### В данный момент практика pro bono в России

находится на стадии становления. Этому периоду присущи поиски смыслов, первые попытки, достижения и неудачи. Уже есть пионеры, развивающие и масштабирующие проекты. Консолидируются догоняющие их активные последователи, рефлексирующие эксперты и ресурсы-интеграторы. Следующий этап — институционализация явления, формирование экосистемы pro bono.

Частью институционализации и формирования экосистемы pro bono должно стать развитие концепции, манифестация, формирование ценности этой практики.

### У pro bono должны появиться свои герои и ориентиры

Популяризация pro bono, особенно среди молодых профессионалов малого и среднего бизнеса, — приоритетная задача для дальнейшего развития pro bono в России. Именно такое волонтерство может стать удачным ценностным драйвером для современных людей, заполнить разрыв между миром личной карьеры, лояльности к компании и ответственностью перед обществом.

Безвозмездные профессиональные услуги приносят ощутимую пользу всем вовлеченным субъектам — компаниям (инициаторам pro bono программ для сотрудников), консультантам (добровольцам-профессионалам) и благополучателям.

## Для бизнеса

оказание pro bono услуг — это часть корпоративной социальной ответственности. В рамках инициатив pro bono бизнес предлагает сообществам свой самый ценный актив — хорошо образованных, компетентных и неравнодушных корпоративных граждан, а взамен получает еще более опытных специалистов, закаливших свое мастерство в полевых условиях и способных к поиску нестандартных решений в ситуациях неопределенности.

## Специалисты

развивают свои компетенции, получают возможность проявить себя в сфере социальных преобразований, вкладывая в общественно значимые инициативы свои средства, время, знания и таланты. Человеческий капитал такого уровня становится источником инноваций, конкурентных преимуществ и гарантом стабильной работы предприятий в расчете на долгосрочную перспективу.

## Местные сообщества и НКО

компетентную помощь от тех, кто в состоянии ее оказать, приобщаются к знаниям и профессиональным секретам бизнеса, совершенствуют работу по выполнению социально значимых миссий и ускоряют процессы общественных преобразований.

Иными словами, pro bono услуги — это основа для социального диалога, форма консолидации общества на основе профессионализма и взаимной ответственности. Потенциал pro bono как механизма масштабирования социальных эффектов очень высок.

## Мощным фактором развития

pro bono является повышение уровня социальной активности населения и ориентация бизнеса на корпоративную социальную ответственность. Можно сказать, что уже сформировались основные предпосылки для широкого распространения профессионального добровольчества в целом. А это значит, что взаимовыгодные отношения между бизнесом и обществом становятся реальностью.

Поскольку pro bono — явление новое и неоднозначное, **важно управлять проектами:** определять, дифференцировать, задавать стандарты, экспериментировать, контролировать и, в результате, масштабировать. В компании должен быть опытный программный менеджер, который будет вести pro bono проект, а со стороны НКО — консультант для взаимодействия, который будет готов помочь понять проблему и специфику деятельности организации. Выработка стандартов управления pro bono проектами — вызов и задача сегодняшнего дня.

## Потенциал развития pro bono

кроется и в партнерстве организаций. Если компании начнут объединяться с другими организациями, они смогут оказать комплексную поддержку благополучателю, что выведет эффективность pro bono на новый качественный уровень.

## Барьеры, сдерживающие pro bono,

достаточно типичны для разных сфер социальной ответственности: отсутствие информации, слабая популяризация, недоверие, непонимание задач и преимуществ, слабая инновационно-стратегическая активность потенциальных игроков, низкая социальная активность профессионалов, отсутствие правил, регламентирующих взаимодействие сторон в процессе pro bono.

## Обманутые ожидания сторон

— часто встречающийся негативный эффект pro bono деятельности. Чтобы pro bono помощь приносила максимальную пользу, важно, чтобы профессионалы и благополучатели имели представление о мотивах и ожиданиях друг друга, были открыты к сотрудничеству и диалогу, а также заранее говорили о зонах ответственности и сроках выполнения задач. Поскольку профессионалы не всегда обладают информацией о работе некоммерческого сектора, задачей НКО должна стать активная стратегия продвижения, формирования своего образа и образа своих бенефициаров.



# 01

## СЛОВАРЬ РОССИЙСКОГО PRO BONO<sup>3</sup>

**«Pro bono»** (от лат. *pro bono publico* — ради общественного блага) — это деятельность по оказанию профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям на безвозмездной основе.

**Pro bono «посредник»** — человек или компания, которые, с одной стороны, понимают мир некоммерческого сектора и проблемы, с которыми он сталкивается, а с другой стороны, хорошо знакомы с принципами работы к коммерческой среде, их миссия — «наводить мосты между НКО и специалистами, готовыми предоставлять им свои услуги бесплатно».

**Pro bono встреча или pro bono марафон** — один день в году или несколько часов в определенную дату специалисты из профессиональных организаций работают совместно с НКО с целью решения социальных проблем.

**Бесплатная (субсидируемая) юридическая помощь** — работа адвокатом по назначению не будет стоить подзащитному ничего, однако, государство по фиксированной ставке оплатит адвокату его работу.

**Благополучатели/бенефициары pro bono** — лица или организации, получающие помощь.

**Благотворительность (или филантропия)** — адресное оказание безвозмездной помощи (материальной и денежной) нуждающимся лицам и организациям. Сюда относится оказание гуманитарной помощи (продукты питания, лекарства, одежда) и благотворительные пожертвования в денежной форме.

**Волонтер pro bono / pro bono эксперт** — человек, который добровольно, бескорыстно (не ожидая какого-либо вознаграждения) участвует своими профессиональными знаниями в осуществлении общественно-полезной деятельности.

**«Дружеская цена» или «low bono»** — оказание услуг на платной основе, но по сниженной цене.

**Имитация pro bono** — недобросовестная деятельность, декларируемая как целенаправленное и результативное «оказание безвозмездной профессиональной помощи», на самом деле обладающая обратными качествами: подражательностью, подделкой, бессмысленностью, случайностью, низкой эффективностью.

**Интеллектуальное волонтерство** — целевое использование специализированных навыков, знаний и компетенций в целях повышения эффективности работы благотворительных организаций.

**Инфраструктура pro bono** — комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и обеспечивающих основу функционирования системы.

**Корпоративное волонтерство (КВ)** — это добровольный и бесплатный труд сотрудников в социально полезных целях, поддержанный компанией. Это может быть инициатива сотрудников, которую компания поддержала, а может быть политика компании, которую она приняла и в реализацию которой вовлекает сотрудников.

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)** — это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду.

**Мотивация участия в pro bono** — это совокупность побудительных причин, определяющих деятельность человека или организации.

**Навыковое волонтерство** — оказание помощи с использованием других навыков и компетенций, не являющихся профильной специализацией.

**Некоммерческий сектор / третий сектор** — это независимые от государственных и коммерческих структур общественные объединения разнообразных форм: фонды, некоммерческие партнерства, ассоциации и союзы и т. д. Они создаются гражданами для реализации инициатив общественного характера и направлены на экономические и социальные преобразования общества.

**Оценка pro bono программ** — систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, характеристиках и результатах программы, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить ее результативность и/или получить информацию для разработки будущих программ.

**Поставщик / провайдер pro bono услуг** — компания или отдельные человек, осуществляющие безвозмездное оказание профессиональной помощи.

**Проект / программа pro bono** — ограниченная во времени деятельность, направленная на создание уникального и/или тиражируемого продукта или услуги.

**Ресурсы** — все, что необходимо для реализации проекта: человеческие, материальные, организационные, информационные и прочие ресурсы.

**Социальная ценность** — значимость (полезность) pro bono услуг, устанавливаемая с позиции их соответствия или несоответствия потребностям общества в целом или отдельных сообществ, различных социальных групп.

**Социальное предпринимательство** — предпринимательская деятельность, которая направлена на решение или смягчение социальных проблем на условиях самокупаемости и устойчивости, находится на пересечении бизнеса и благотворительности.

**Социальные результаты pro bono** — изменения, которые преднамеренно и непреднамеренно произошли благодаря реализации проекта или программы.

**Эмоциональное выгорание** — выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия.

<sup>3</sup> Словарь составлен на основе терминов, использованных в отчете

## ПРОБЛЕМЫ ТЕРМИНОЛОГИИ

Как и любое новое явление, «pro bono» сложно поддается четкому определению и разведению с близкими понятиями.

Если обратиться к зарубежной литературе, то можно найти определение pro bono помощи, зафиксированное сразу в нескольких международных документах (например, в Декларации принципов pro bono Международной ассоциации юристов (2008 г.)). Но в нашей стране на сегодняшний день пока не сложилось ясного понимания этого термина.

Нет единства во мнениях даже среди представителей компаний, активно реализующих pro bono программы. Об этом свидетельствует тот факт, что участники экспертной сессии, проведенной в рамках исследования, потратили не один час на поиск подходящей формулировки, отражающей все особенности данного явления.

### Из экспертных интервью

“ Оказание безвозмездных профессиональных услуг, вот это и есть суть pro bono. Безвозмездных, профессиональных, интеллектуальных услуг

“ Pro bono услуги – это услуги, которые организация либо эксперт обычно оказывает за деньги, но для некоммерческих организаций они оказывают их на безвозмездной основе. Для меня это связано следующим образом: я являюсь бизнес-тренером, консультантом, и для некоммерческих организаций я провожу тренинги и консультации бесплатно.

“ Я программист, и если я пошел в детский дом покрасить стены или помочь детям, то это волонтерство. Если я дал им денег, то это филантропия. А если я помог профессионально, — по сайту, по дизайну, — то это уже pro bono, это уже профессионально.

“ Если посмотреть в корень, то, наверно, pro bono все-таки связано с профессионализмом, с общественным благом, больше с ценностями, чем с категорией бесплатности.

“ В зарубежных материалах многие определяют, что pro bono услуга – это помощь некоммерческой организации или социальному предпринимателю, которая оказывается безвозмездно, и она оказывается в рамках проекта, то есть результатом ее должен стать продукт, который получает организация от консультанта бесплатно. То есть это не просто консультирование – в результате есть что-то завершенное. Например, у организации есть план продаж или позиционирование для определенной аудитории, которые для организации актуальны, то есть там разработано позиционирование и маркетинг-план, что-то завершенное.

## PRO BONO PUBLICO: ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ И БЛИЗКИЕ ПОНЯТИЯ

Сравнение источников, найденных по поисковому запросу «pro bono» в e-library (ведущей электронной библиотеке научной периодики на русском языке) [19], показало, что наиболее развернутое и комментированное определение этого термина звучит следующим образом [4]:

 **PRO  
BONO**

*от лат. pro bono publico – ради общественного блага*  
– это оказание профессиональной помощи благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям на безвозмездной основе.

В этом определении заложено как минимум **5 смыслов**, отражающих сущность pro bono помощи:

- |  |  |
|--|--|
| <b>1</b> ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО КАК ПРИНЦИП ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | <b>4</b> ПРОФЕССИОНАЛИЗМ КАК АТРИБУТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  |
| <b>2</b> ПОМОЩЬ КАК ТИП СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ     | <b>5</b> СПЕЦИФИЧНОСТЬ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО АДРЕСАТА ПОМОЩИ – ОРГАНИЗОВАННЫЙ ТРЕТИЙ СЕКТОР И В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ ЧАСТНЫЕ ЛИЦА |
| <b>3</b> БЕЗВОЗМЕЗДНОСТЬ КАК РЕЖИМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ      |  |

Поэтому именно это понимание термина «pro bono» легло в основу нашего исследования. Далее рассмотрим перечисленные смыслы подробнее.

# 02

## ПЯТЬ ГЛАВНЫХ АТТРИБУТОВ PRO BONO

### Общественное благо как принцип взаимодействия

Формула или принцип «ради общественного блага» предполагает, что помощь конкретному частному бенефициару считается полезной не только для него, но и для общества в целом. Например, предоставление юридической помощи неимущему по праву бедности полезно и самому неимущему, но также полезно обществу в целом, поскольку такой помощью обеспечивается принцип всеобщей доступности юридической защиты и социальной справедливости.

### Помощь как тип социального взаимодействия

Pro bono помощь предполагает, что ее получатель уже что-то делает или намерен делать; и делать это что-то ему надо, надобно, нужно — в этом уже есть нужда и потребность.

Но ему не хватает ресурсов, чтобы завершить намеченное. В то же время другой актер (pro bono эксперт) имеет те самые необходимые ресурсы и готов ими делиться, то есть оказать помощь и выступить в качестве провайдера необходимых услуг. Важно подчеркнуть, что в разговоре о pro bono речь идет о помощи, оказываемой именно в виде услуг, а не товаров или денежных пожертвований. Результатом такого взаимодействия оказывается некий продукт (стратегия позиционирования, маркетинг-план, юридический документ и др.).

### Безвозмездность как режим взаимодействия

Безвозмездность здесь очень точное слово, оно не предполагает никакой обрат-

ной mzды, возмещения (убытков). Этим, в частности, в современных российских условиях безвозмездная юридическая помощь отличается от бесплатной помощи, например, назначенного государством юриста, оказание которой впоследствии субсидируется государством [30].

### Профессионализм как атрибут взаимодействия

Профессиональность помощи означает, что в ее оказании самым ценным компонентом является задействованный человеческий капитал профессионала. И это самое важное отличие pro bono от других видов оказания помощи.

Такой помощью занимаются люди, для которых предоставление подобных услуг — основная профессия, но, тем не менее, они готовы оказать их бесплатно, делая таким образом пожертвование в пользу организации или нуждающегося. Тогда как, например, простым, а не профессиональным волонтером и благотворителем может быть каждый [4], независимо от обладания навыками и квалификацией. На этом основании поставщика pro bono услуг часто называют «профессиональным волонтером».

При этом профессиональность автоматически ограничивает сферу pro bono по ряду аспектов:

- исключает из pro bono помощи труд, не требующий высокой квалификации;
- исключает из pro bono помощи благотворительность, в которой заметной составляющей являются материальные ценности.

В рыночных обществах качество профессиональной услуги, предоставляемой на социальной, солидарной основе, неизбежно соотносится с качеством услуги,

предоставляемой на рыночной основе [2]. Поэтому профессионализм труда подразумевает его соответствие неким принятым в сообществе профессионалов стандартам качества. Всякое спонтанное действие, всякая волонтерская помощь, не соответствующая стандартам, не может относиться к pro bono.

В настоящее время наиболее распространенными направлениями оказания добровольческих услуг pro bono являются: юридические консультации, бизнес консультирование и коучинг, финансовый консалтинг, медицинские услуги, психологические услуги, переводческие и редакторские услуги, реклама и PR, дизайн, разработка сайтов, администрирование и проектный менеджмент, просветительская деятельность, информационные технологии.

### Специфичность адресата помощи

Наиболее широкая трактовка адресатов помощи pro bono оперирует только критерием достатка: неспособностью расплатиться за предоставленные услуги. То есть при таком подходе к числу адресатов могут быть отнесены и физические, и юридические лица [3].

Однако в российской практике (как отмечают наши эксперты) чаще всего получателем услуг являются именно юридические лица.

Причем это могут быть как некоммерческие организации (АНО, благотворительные фонды), так и, например, социальные предприниматели или стартапы, созданные для решения социальных проблем, но зачастую имеющие организационно-правовую форму коммерческой организации (ООО или ИП).

При этом специфичность организаций третьего сектора как адресата помощи видится еще и в том, что иногда такая организация может не являться конечным потребителем или бенефициаром помощи, а выступает посредником в ее передаче конечному получателю (частному лицу) [12].

Это означает, что благотворительные, общественные и иные некоммерческие организации, сами не имеющие потребности в получении определенных видов услуг, могут быть «диспетчерами» в процессе оказания помощи частным лицам.

## Например,

фонд «Подари жизнь» активно сотрудничает с российским отделением компании Mary Kay. В рамках pro bono помощи представители компании Mary Kay проводят бесплатные мастер-классы в больницах, на которых консультанты рассказывают мамам больных детей о том, как ухаживать за собой.

Хотя сам Фонд и не является конечным получателем услуги, но такие акции помогают в реализации его целевых программ, поэтому он координирует процесс организации и проведения мероприятий.

# 02

## ЧТО НЕЛЬЗЯ СЧИТАТЬ PRO BONO УСЛУГАМИ?

К категории pro bono относится не всякая безвозмездная высоко профессиональная деятельность, нацеленная на общественное благо. В целях данного исследования нами была принята за основу следующая структура направлений безвозмездной помощи, отличающихся по форме оказания помощи:



### Оказание социальной помощи

то, что сейчас чаще всего закладывается в термин «волонтерство» — предполагает добровольческую безвозмездную деятельность физических лиц в интересах других лиц и организаций, выходящую за рамки родственных и дружеских отношений. Например: уборка территории, помощь с ремонтом или генеральной уборкой помещения, организация праздника для пожилых или детей-сирот и т.д.

### Благотворительность

(или филантропия) отражает адресное оказание безвозмездной помощи (материальной и денежной) нуждающимся лицам и организациям. Сюда относится оказание гуманитарной помощи (продукты питания, лекарства, одежда) и благотворительные пожертвования в денежной форме.

### Оказание услуг в рамках своих компетенций и навыков

Здесь возможно оказание помощи как в рамках основной профессиональной специализации, которая в обычном случае является источником основного дохода («pro bono услуги»), так и оказание помощи с использованием других навыков и компетенций, не являющихся профильной специализацией («навыковое волонтерство»).

### Продюсерское агентство «BokovFactory»<sup>4</sup>

Агентство BOKOVFACTORY специализируется на продюсировании церемоний, теле- и кинопроектов, PR-мероприятий.

Кроме этого, агентство занимается так же просветительскими проектами, в частности, темой принятия обществом детей с особенностями развития. Благотворительность включается и в программу фестивалей, которые продюсирует агентство. И в этом направлении оно на протяжении многих лет сотрудничает с разными фондами: «Дети наши», «Галчонок», «Северная Корона», «Артист», «Обнаженные сердца» и др.

Агентство помогает фондам своими профессиональными знаниями: например, на Международном кинофестивале им. Андрея Тарковского работал кинокампус для подопечных благотворительного фонда «Галчонок»; прошло спецмероприятие «Добрый вечер» в пользу фонда «Северная корона». В рамках Школы событийного продюсирования, организованной руководителем агентства, проводится модуль «Благотворительность», где студенты учатся продюсированию в сфере благотворительности. Школа задумана как ведущий центр для людей, заинтересованных в получении продюсерского опыта и образования. Занятия в ней проводят лучшие продюсеры, медиаменеджеры, телеведущие, CEO, блогеры, художники, директора музеев России.

Помимо этого Алексей Боков (руководитель агентства) увлекается спортом, поэтому сам является инициатором спортивных акций (в рамках акции «Патрики

бегут» он устроил благотворительный забег. Собранные средства были перечислены в пользу благотворительного фонда «Галчонок») и присоединяется к различным акциям фондов («Помогу на бегу» фонда «Дети наши» или марафон «Бегущие сердца» фонда «Обнаженные сердца»). В этом проявляется его привычное волонтерство и благотворительность.

## BOKOVONLINE

Многие компании в своих программах отождествляют понятия «pro bono услуги» и «интеллектуальное волонтерство», что с практической точки зрения не совсем верно.

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

— это целевое использование специализированных навыков, знаний и компетенций в целях повышения эффективности работы благотворительных организаций.

С одной стороны, это более широкое понятие, поскольку может включать в себя помощь как в рамках основной профессиональной деятельности, так и навыковое волонтерство. А с другой стороны, оно исключает часть услуг pro bono помощи, которые с формальной точки зрения не являются чисто интеллектуальными — это услуги такси-компаний, предоставляющих бесплатные поездки для нужд некоммерческого сектора, так как у волонтеров фондов не всегда есть возможность оказать помощь в транс-

<sup>4</sup> www.bokovonline.ru

портировке (например, бесплатные поездки для детей осуществляют «Ростакси» и такси «Фаэтон»). Еще один пример – безвозмездные гостиничные услуги по размещению, питанию и предоставлению оборудования для подопечных благотворительных фондов (такую помощь предоставляла сеть отелей «Азимут» для фонда «Детские сердца»).



Компания «ГрузовичкоФ» работает в Москве и Санкт-Петербурге уже больше 10 лет и имеет большой автопарк грузовых автомобилей для самых разных перевозок. Решение о том, чтобы помогать с перевозками благотворительным организациям, было принято практически сразу после открытия компании.

Благотворительные проекты для компании – это способ одновременно принести пользу и продемонстрировать, как должны вести себя крупные компании по отношению к общественным проблемам. С другой стороны, есть и практическая польза. Водители получают опыт по перевозкам самых разнообразных предметов: от арт-объектов (как это было с перевозкой «шкафа добра», разрисованного художником Виктором Тихомировым) до организации масштабных транспортировок для крупных фестивалей (такой опыт был получен компанией на благотворительном забеге «Линия жизни» в Москве).

Когда «ГрузовичкоФ» только запустил благотворительные перевозки, запросов от фондов было совсем немного.

Сейчас за помощью в «ГрузовичкоФ» обращаются крупные фонды, такие как «Линия жизни», «Подари жизнь», петербургские «АдВита» и «Выход в Петербурге», которым компания помогает на постоянной основе. Помимо этого компания помогает экологическим движениям (вывозит мусор, собранный на акциях «Раздельного сбора» в Москве и Петербурге), помогает центру адаптации «Антон тут рядом», «Ночлежке», центру реабилитации диких животных «Велес» и другим благотворительным организациям.



Также не стоит путать оказание pro bono помощи на безвозмездной основе и оказание услуг по принципу «low bono» (или «дружеская цена»), то есть оказание услуг на платной основе, но по сниженной цене.

Путаница в понятиях возникает во многом из-за ступенчатого развития отдельных направлений безвозмездной деятельности и отсутствия общепризнанных формулировок.

Еще один важный момент, который касается в большей степени юридической сферы:

**не всякое оказание  
бесплатной юридической  
помощи может относиться  
к pro bono**

Условно можно выделить две основные формы оказания населению бесплатной юридической помощи: защиту в уголовном процессе по назначению (УПК РФ: ст. 51) и оказание услуг на безвозмездной основе (pro bono). Речь идет о том, что оказание субсидируемой государством бесплатной для клиента юридической помощи в России уже институционализировано [13], то есть возможность ее получения за счет государства для получателя предусматривается законодательством РФ [38]. Работа адвокатом по назначению не будет стоить подзащитному ничего, однако государство по фиксированной ставке оплатит адвокату его работу. Работа на условиях pro bono предполагает отсутствие любого вида денежной оплаты труда [30].

Все указанные выше направления безвозмездной помощи могут осуществляться в рамках программ **корпоративного волонтерства<sup>6</sup>** и **корпоративной социальной ответственности**. В таком случае оказание помощи является частью общей стратегии компании, и компания всячески поддерживает и поощряет такие инициативы.

Но также возможен вариант и оказания помощи от одного отдельно взятого человека, за счет поиска некорпоративных ресурсов (**личное волонтерство**).

В этом отчете мы в основном будем рассматривать именно корпоративный опыт оказания pro bono помощи. Но большинство из представленных кейсов и рекомендаций могут быть также применимы и в рамках организации индивидуальных программ оказания pro bono услуг.

<sup>6</sup> «Корпоративное волонтерство» – это добровольный и бесплатный труд сотрудников в социально полезных целях, поддержанный компанией. Это может быть инициатива сотрудников, которую компания поддержала. А может быть политика компании, которую она приняла и в реализацию которой вовлекает сотрудников.

<sup>3</sup> [www.msk.gruzovichkof.ru](http://www.msk.gruzovichkof.ru); [www.miloserdie.ru/article/9-kompanij-kotorye-pomogayut-delami/](http://www.miloserdie.ru/article/9-kompanij-kotorye-pomogayut-delami/)

# РЕЗЮМЕ

## PRO BONO

— это новый тренд в оказании безвозмездной помощи.

Как и любое новое явление, «pro bono» сложно поддается четкому определению и разведению с близкими понятиями.

Термин «pro bono» пришел в Россию из международной практики и не имеет российских аналогов, в полной мере отражающих его сущность, что сильно затрудняет проникновение, популяризацию и развитие этого явления в нашей стране.

## Профессионализм помощи

— главный критерий, максимально точно определяющий специфику pro bono помощи и выделяющий ее на фоне других видов помощи.

## Ключевые атрибуты PRO BONO:

- общественное благо как принцип взаимодействия
- помощь как тип социального взаимодействия
- безвозмездность как режим взаимодействия
- профессионализм как атрибут взаимодействия
- третий сектор как основной адресат помощи

## Близкие формы

— «навыковое волонтерство», «интеллектуальное волонтерство», «традиционное волонтерство» и др.

## ЗАРОЖДЕНИЕ PRO BONO УСЛУГ И ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК

Проанализировав российские и зарубежные материалы по теме pro bono, мы видим, что из одного источника в другой кочует тезис о том, что исторически «pro bono» – это термин, который возник в юридической сфере в XIX веке, и его место рождения приписывается крупным городам в США [3]. Обозначал он, прежде всего, бесплатную работу представителей именно юридической профессии.

Далее, как правило, выделяются 2 вехи институционализации pro bono американским юридическим сообществом:

В 1969 г. в Кодекс профессиональной этики Американской ассоциации юристов (АВА) было внесено **понятие pro bono как форма социальной ответственности профессионала**.

В 1983 г. АВА приняла Типовое правило 6.1, которое, с учетом внесенных изменений, действует до сих пор. В соответствии с данным правилом **частнопрактикующим юристам рекомендуется посвящать 50 часов в год бесплатной помощи** [7].

**С конца последней четверти XX в.** основными поставщиками бесплатных юридических услуг в США были крупные юридические фирмы и различные программы федеральных учреждений, которые фактически возмещали издержки за предоставленные бесплатно для клиента услуги из специально выделенного бюджета [11].

Сколько стран, сколько профессиональных сообществ – столько может быть создано и моделей pro bono с разнообразной мотивацией профессионалов к участию в них. Развитие практики pro bono в разных странах столкнулось со многими проблемами, начиная от незна-

ния проблем некоммерческого сектора, до сложностей, нередко возникающих у представителей некоммерческих организаций при формулировании своих потребностей.

Первые упоминания в Европе о необходимости оказания профессиональной юридической помощи тем, кто не может такую помощь оплатить, можно найти еще в документах XIII–XIV вв., когда подобную помощь стали оказывать французские юридические образования, а французская гильдия адвокатов признала обязанность адвокатов осуществлять юридическую помощь малоимущим даже тогда, когда полностью отсутствует государственная поддержка или иное финансовое возмещение за предоставленные услуги.

На международном уровне понятие «pro bono» полноправно закрепилось лишь в 2008 году, когда была принята «Декларация принципов pro bono» Международной ассоциации юристов (IBA), в которой было сформулировано его полное определение [7].

### ОКАЗАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ НА ОСНОВЕ PRO BONO

– это «оказание юридической помощи с тем же уровнем качества, который предоставляется коммерческим клиентам, без вознаграждения или ожидания вознаграждения и в связи с поддержкой малообеспеченных, уязвимых и оказавшихся на обочине жизни общества слоев населения, а также сообществ и организаций, предоставляющих им поддержку»

*Декларация принципов pro bono  
Международной ассоциации юристов (IBA)*

## ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ PRO BONO В РОССИИ И В МИРЕ

Расширить временные рамки pro bono на международном уровне можно, если принять во внимание послевоенные документы ООН. Тонкость лишь в том, какого определения pro bono придерживаться: узкого, которое к pro bono относит лишь то, что сами производители услуг/помощи обозначают как pro bono, или широкого, которое исходит не из самоидентификации, а из самой общей идеи общественного блага, издержки на получение которого сам бенефициар не возмещает.

В настоящий момент в странах Запада наиболее распространены **три модели** предоставления бесплатной юридической помощи неспособным её оплатить из своих средств.

**Первая модель** – государственная – обеспечивается бюджетами разных уровней, исходя из представлений о том, что базовую юридическую защиту обеспечивает государство (или его представительства).

**Вторая модель** – частная – ориентирована на закрытие лагун, остающихся от государственного обеспечения.

**Третья модель** – гибридная, частно-государственная – возникает из относительно новой идеологии межсекторного, государственно-частного партнерства в эпоху стремления к «эффективному» государству [33].

Контуры всех этих базовых моделей складываются в конкретной страновой ситуации.

В качестве примера – услуги pro bono во **Франции** предоставляются в основном в виде консультаций с целью обеспечения доступа граждан к правовой информации и для того, чтобы граждане могли принимать взвешенные с юридической точки зрения

решения. Услуги pro bono не предоставляются по вопросам, связанным, например, с судебным представительством или представительством по уголовным делам – т.е. в тех сферах, где услуги адвокатов оплачиваются в рамках государственной системы субсидируемой юридической помощи. Бесплатные адвокаты для ведения судебных разбирательств предоставляются по программе государственной субсидируемой юридической помощи.

Подобное же развитие деятельности pro bono, равно как и ограничение оказания юридической помощи pro bono по отраслевому принципу, имеет место и в **Ирландии**. С 2005 года в Ирландии действует схема «добровольной помощи», согласно которой была создана сеть некоммерческих организаций, которая собирает заявки на pro bono помощь и передает их адвокатам. «Добровольная помощь» оказывается любому обратившемуся и по любому делу, за исключением дел в области семейных отношений (так как официально признано, что государственная система юридической помощи полностью обеспечивает потребность населения в этой области).

Как правило, внутри отдельных стран практика pro bono координируется национальной независимой некоммерческой организацией, задачей которой является налаживание связи между некоммерческими организациями, нуждающимися в помощи, и фирмами, которые могут предоставить подобную помощь бесплатно. Такие координационные центры или Clearinghouse существуют во многих странах **США, Великобритания, Венгрия, Польша, Чехия**. Координационный центр в **России** открыт осенью 2007 года.

# 03

## ИСТОКИ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ PRO BONO В РОССИИ

### Институт адвокатуры и pro bono

Многие авторы видят истоки pro bono в России в англо-американской системе права [3]. Однако есть и альтернативный взгляд, который не обнаруживает отставания России в первоначальном происхождении pro bono в юридической сфере: зарождение института оказания бесплатной юридической помощи в России можно связать с процессом становления института адвокатуры.



Исторически адвокатура с момента ее организации в 1866 г. была включена в систему бесплатной юридической помощи, предоставляемой беднейшим слоям населения. Однако следует признать, что такое включение носило во многом условный характер. В целом появление в XIX в. института присяжных поверенных положительным образом сказалось на оказании населению квалифицированной юридической помощи. Вместе с тем, нельзя не отметить, что адвокатура в то время не несла на себе необходимой социальной нагрузки ввиду того, что была полностью подконтрольна государству, не являясь самостоятельным общественным институтом, а также функционировала главным образом в городах, где проживало абсолютное меньшинство заинтересованных в получении юридической помощи людей [6].

### Сходство российской и американской ситуации

заключается в том, что бесплатная юридическая помощь малоимущим обеспечивалась только в крупных городах. Различие можно видеть в том, что адвокатура

в США, по-видимому, в меньшей степени, чем в России, была «подконтрольна государству» и в большей степени могла претендовать на статус общественного института. Таким образом, можно предположить, что в целом идея юридической помощи pro bono в обеих странах сформировалась примерно в одно и то же время, однако в разных институциональных обстоятельствах и с разными последствиями (эффективностью).



### Из экспертного интервью

Нет-нет, мы не отстаем, мы просто начинаем называть новым словом те практики, которые и так были. Просто потому, что эти практики, если мы их не называем так, они невидимые остаются. А если нам надо сказать, что мы такие умные, мы развиваем pro bono и пришли на выжженную землю – нет, это не так.

Говоря о развитии pro bono помощи в России стоит особое внимание уделить некой эволюции этого понятия.

В СССР на принципах pro bono также строилась просветительская деятельность всесоюзного общества «Знание», привлекавшая тысячи ученых и высококвалифицированных специалистов к работе с населением.



### Из экспертного интервью

С одной стороны, в советские времена было менторство и было наставничество. Это тоже какой-то вид pro bono помощи, когда ты берешь на себя какую-то дополнительную нагрузку, ответственность за то, чтобы вырастить ка-

кого-то эксперта на работе. Поэтому у нас была в какой-то степени эта культура, на предприятиях она очень активно развивалась. Потом это как-то сошло на нет, сейчас опять появилось.

Однако для юридической сферы и «развития института квалифицированной юридической помощи» весь советский период представлен как провал для pro bono [6] в силу того, что советские адвокаты, как и юристы в целом, утратили свою профессиональную независимость от административных офисов [23].

Рассвет забрезжил лишь в начале 1990-х, когда отдельные авторы смогли заметить «попытки организации pro bono на местном, локальном уровне» [6]. Позже в рамках эксперимента в отдельных регионах начали создаваться федеральные государственные учреждения по оказанию бесплатной юридической помощи малоимущим гражданам [35], а затем – государственные юридические бюро под эгидой Министерства юстиции РФ [36].

Завершило институционализацию «сверху» государственной системы бесплатной (для клиента) юридической помощи принятие специального ФЗ в 2011 г. [37]: благодаря этому закону адвокатское сообщество было вновь консолидировано и структурировано. Одним из направлений деятельности адвокатуры вновь стало оказание бесплатной юридической помощи [6].

Таким образом, некоторые обязательства по обеспечению доступа к дорогостоящим услугам представителям низших экономических страт берет на себя

государство, законодательно предусматривая поддержку программ бесплатной (субсидируемой государством) юридической помощи. Однако эти программы часто не обладают необходимыми ресурсами, чтобы предоставить помощь всем нуждающимся, и поэтому государство ограничивает как перечень лиц, которым подобная помощь может быть оказана, так и категории дел, по которым она осуществляется.

В связи с этим обнаруживается и встречное движение «снизу», исходящее от той части профессионального сообщества, которое видит опасность субсидируемой государством бесплатной (для клиента) юридической помощи в утрате профессиональной независимости юриста, оказывающего субсидируемую помощь [23]. Частнопрактикующие юристы, юридические фирмы и профессиональные объединения юристов решили восполнить недостатки государственной системы и оказывать юридическую помощь тем, кто не может получить ее с помощью государственной программы субсидируемой юридической помощи. Тем самым, осознавая дефицит в области бесплатной юридической помощи, профессиональные юристы начали поддерживать развитие практики pro bono [7].

«Низовая», или профессиональная (негосударственная) система pro bono сразу виделась «некой альтернативой федеральному закону «О бесплатной юридической помощи в РФ»». Начало разговора о такой альтернативе датируется 2007 г.: в этом году при поддержке Института «Право общественных интересов» (PILI) и Американской ассоци-



ации юристов (ABA/ROLI) был «создан первый российский центр координации юридической помощи pro bono (Russian Pro Bono Clearinghouse)».

В этот консультационный центр «в короткий срок после его создания обратилось 250 некоммерческих фирм» [12], что стало толчком к созданию сети подобных консультационных центров и постепенному формированию повестки дня.



Компания  
«PILnet»<sup>7</sup>

Международная некоммерческая организация «Институт права общественных интересов» (по английскому сокращению — «PILnet») и, в частности, ее российский филиал активно занимаются продвижением pro bono культуры среди юристов.

Компания стремится сделать pro bono общепринятой практикой в России и некоторых других странах. Ее проект «Центр координации безвозмездной юридической помощи pro bono для некоммерческих организаций» («Probono ClearingHouse»), работает как «биржа» (место, где встречается спрос и предложение). Проект связывает друг с другом тех, кто нуждается в помощи и тех, кто хочет ее оказывать. Начиналось все с больших международных юридических компаний, у которых принципы оказания pro bono закладываются в центральных офисах. Это были 4 офиса в Москве, которые хотели этим заниматься. Сейчас с компанией работает довольно много и российских фирм.



<sup>7</sup> [www.msk.gruzovichkof.ru](http://www.msk.gruzovichkof.ru); [www.miloserdie.ru/article/9-kompanij-kotorye-pomogayut-delami/](http://www.miloserdie.ru/article/9-kompanij-kotorye-pomogayut-delami/)

## РЕЗЮМЕ

### Форма деятельности PRO BONO

берет свое начало в Америке, где частные юридические фирмы еще в конце XIX века начали бесплатно оказывать помощь людям с низким доходом. Юристы и сейчас являются драйверами развития pro bono на мировой площадке. Эта форма социальной ответственности интегрирована как в отраслевые нормы, так и в бизнес-стратегию юридических компаний.

### «Нам есть чем гордиться»

Истоки практики pro bono помощи в России появились гораздо раньше, чем пришло само понятие. Практика оказания безвозмездной профессиональной помощи существовала и в советское время, и ранее, только тогда она так не называлась. Исследователи отмечают, что зарождение института оказания бесплатной юридической помощи в России сопоставимо по времени с подобным процессом в США.

### Западный опыт развития PRO BONO

ценен как для российского бизнеса, так и для некоммерческого сектора. Продвижение информации и трансляция опыта — ниша для коммерческих и pro bono проектов глобальных компаний в России.

## PRO BONO В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ – «МОДНО, НО НЕ МАССОВО»

### Статистика pro bono в России

В России pro bono услуги в их современном понимании стали появляться несколько лет назад, однако некоммерческих организаций и физических лиц, получающих помощь, всё ещё единицы. Все эксперты соглашались, что pro bono помощь – в ее нынешнем понимании – в современной России находится в зачаточном состоянии и только-только начинает приживаться.

**77%**<sup>8</sup>      **38%**

россиян **никогда не получали** безвозмездные профессиональные услуги (pro bono) по данным социологического опроса

россиянам **доводилось оказывать** безвозмездные профессиональные услуги (pro bono) по данным социологического опроса



Интересно, что те, кто получал pro bono услуги, чаще всего говорят не о юридических услугах (эта сфера на втором месте).

Наиболее популярными оказались медицинские услуги. На третьем месте – образование и тренинги, после чего идут психологические услуги; написание, перевод и редакция текстов; реклама и PR; дизайн, администрирование, проектный менеджмент и услуги в сфере информационных технологий.

*Исследование ФОМ. Ноябрь 2016 г.*

Конечно, в России распространение pro bono услуг далеко не так широко, как, например, в Соединенных Штатах, и изначально в России нет такого количества юридических компаний и в целом юристов, как в США, но в последние годы количество компаний, особенно из числа тех, которые занимаются консалтингом, юридическими и аудиторскими услугами, растет.

В первую очередь, много внимания pro bono уделяют те фирмы, которые следят за тем, что происходит в мире, и стремятся развиваться во всех отношениях. Как правило, компании начинают с реализации программ интеллектуального волонтерства, переходя от него к pro bono. Постепенно увеличивается и информированность об этом явлении: тема все чаще поднимается на профессиональных конференциях, и растет количество компаний из разных сфер деятельности, которые хотят заниматься pro bono.

### “ Из экспертного интервью

Сейчас мы просто видим, что это, в лучшем случае, международные компании с русскими представителями, которые в курсе такой деятельности и пытаются адаптировать зарубежные практики и стандарты на наши условия. Но это еще только начинается. Даже среди международных компаний очень маленький круг сталкивается с этой идеей.

### Компания «Deloitte»<sup>9</sup>

Deloitte – международная сеть компаний, оказывающих услуги в области консалтинга и аудита.

В рамках программы «Deloitte Pro bono» компания занимается развитием культуры и практики оказания pro bono услуг как внутри компании, так и в широком бизнес-сегменте. Программа действует постоянно на глобальном уровне, и ее результаты представляются во всех отчетах компании [9].

«Deloitte» консолидирует волонтерство по трем основным направлениям – это pro bono-услуги, skill-based волонтерство и традиционное волонтерство.

**Pro bono услуги** – это основная деятельность компании (консалтинг и аудит), оказываемая некоммерческой организации либо какому-то социальному предприятию на безвозмездной основе. КСО компании в данном случае полностью

соответствует профессиональной деятельности «Deloitte». Существует также второй вариант – это **low bono услуги** – услуги, оказанные с минимальной оплатой, но тоже практически безвозмездно.

У компании есть свой пул некоммерческих организаций, с которыми уже выстроены отношения, а также есть несколько проектов, куда социальные предприятия могут заявиться и получить либо менторскую поддержку, либо консультационную. Несмотря на то, что проекты тесно связаны с основной деятельностью компании, они все равно требуют специальной подготовки и навыков.

**Skill-based волонтерство** – это волонтерство, которое не коррелирует с основной деятельностью организации, но также требует определенных навыков от волонтеров. Сюда можно отнести услуги переводчиков, услуги дизайнеров, образовательные услуги для НКО.

**Традиционное волонтерство** – это волонтерство, которое не требует определенных профессиональных навыков, а также разовая помощь: покраска заборов, деревьев, посещение домов престарелых и так далее. Этот вид волонтерства, по мнению компании, тоже важный аспект становления и организации какой-либо волонтерской деятельности, потому что с помощью традиционного волонтерства у сотрудников есть возможность посетить организации, которым они могут потом оказывать skill-based и pro bono услуги.

<sup>8</sup> Всероссийский репрезентативный опрос населения России старше 18 лет в режиме личного интервью (face-to-face) в 100 населенных пунктах (городах и селах) 46 субъектов РФ; объем выборки – 1500 респондентов; статистическая погрешность не превышает 3,6%.

<sup>9</sup> [www.deloitte.com/ru/ru](http://www.deloitte.com/ru/ru)

# 04

## РАСШИРЕНИЕ СФЕР ОКАЗАНИЯ PRO BONO УСЛУГ

Если посмотреть на цифры, в 2016 году «Deloitte» на оказание данных услуг в рамках программы было инвестировано около 421 тысячи часов.

### Первый раз массово заговорить о pro bono попытались в 2016 году

Тогда в Москве был проведен первый российский форум pro bono. В мероприятии приняли участие более 100 юристов, адвокатов, представителей НКО и юридических вузов. К моменту проведения форума оказалось, что «десятки юридических фирм и адвокатских образований оказывают безвозмездную юридическую помощь гражданам и некоммерческим организациям на регулярной основе» [21]. На форуме обсуждались темы, посвященные вопросам создания успешной практики pro bono в РФ, соотношение pro bono и субсидируемой юридической помощи, pro bono и юридическое образование и др. [12]. В поддержку системного продвижения pro bono выступила Федеральная палата адвокатов, готовая стать «площадкой, которая объединит всех, кто участвует в программах pro bono, чтобы создать единую систему оказания юридической помощи pro bono» [12].

Эксперты видят потенциал развития этого направления и говорят о том, что услуги pro bono могут стать глобальной практикой. Подтверждением этому является совместный проект России и Совета Европы. Проект «Оказание бесплатной юридической помощи социально незащищенным категориям граждан» пред-

полагает на первом этапе реализации создание аналитической модели оценки спроса и предложения бесплатной юридической помощи. Для этого будет проведен сравнительный анализ систем подобных услуг в ряде стран-членов Совета Европы. В рамках второго этапа модель будет апробирована в двух регионах с различными демографическими показателями и разной организацией систем бесплатной правовой помощи. Заключительным этапом станет оценка результатов пилотных проектов, они будут представлены на конференции по вопросам обобщения полученного опыта и распространения лучших подходов на все остальные субъекты Российской Федерации.

В современном мире практика pro bono перестает быть отличительной особенностью сектора юридических услуг и включает в себя все больше участников, расширяя сферы оказываемых услуг и увеличивая число тех, кому эти услуги оказываются. Уже достаточно привычными стали pro bono услуги консалтинговых компаний: аудиторские услуги, бизнес-планирование, консультирование по вопросам управления и бухгалтерии. Также постепенно набирают обороты pro bono проекты в сфере маркетинга, графического и веб-дизайна, IT и кадровой политики. Российские театры, цирки, кинотеатры, музеи снабжают детей бесплатными билетами.

Но и это не все возможные сферы pro bono услуг. Безвозмездно оказывать профессиональные услуги стали и переводчики. Глобализация и интернет способствовали стиранию границ между странами, находящимися далеко друг от друга, но не уничтожили языковой барьер. Одно из известных международных объединений – Translators Without Borders («Переводчики без границ»). Они оказывают помощь тем, кто попал в чрезвычайную ситуацию, переводят и доносят информацию для людей, которые находятся в экстренной ситуации.

### Из экспертного интервью

На примере тех некоммерческих организаций, где я работаю в совете директоров, за последние два года мы неоднократно сталкивались с ситуацией, например, когда дизайнерские агентства готовы были провести бесплатный тренинг для наших членов и разработать или

доработать имидж или стиль ассоциации или некоммерческой организации. Несколько лет назад такая практика встречалась гораздо реже, чем сейчас.

### Pro bono помощь не ограничивается деятельностью крупных компаний из Москвы и Петербурга, безвозмездные профессиональные услуги оказывают и фирмы из других городов

Хотя масштабы региональной pro bono помощи, конечно, не сопоставимы с центральным регионом, и чаще всего это совсем небольшие фирмы, тем не менее, они считают для себя важным это делать и развивать.



Проект «Translate for Life» благотворительного сообщества переводчиков «Настоящее будущее»<sup>10</sup>

Благотворительное сообщество переводчиков «Настоящее будущее» оказывает услуги pro bono разным благотворительным организациям, среди которых Фонд помощи хосписам «Вера», Благотворительный интернет-фонд «Помоги.орг», некоммерческий проект «Больничные клоуны» и другие организации, помогающие детям-сиротам, инвалидам, тяжелобольным и умирающим.

Цель проекта «Translate for Life» – оказывать услуги pro bono благотворительным организациям, которые в них нуждаются.

<sup>10</sup> [www.futureactually.com](http://www.futureactually.com); [www.translators-union.ru](http://www.translators-union.ru)

В этом случае, помощь pro bono — это выполнение бесплатных переводов. Очень многие некоммерческие организации стараются привлечь иностранных жертвователей, и поддерживать связь с ними, добровольно и подробно отчитываясь о потраченных средствах. Некоторым организациям необходимо перевести сайт на английский язык, оформить заявку на грант, или опубликовать просьбу о помощи в наибольшем количестве источников. Наиболее срочные переводы связаны с лечением за границей: переводы выписок больного, истории болезни, заключения врачей. В каждой из этих задач перевод — важная, а порой и незаменимая составляющая.

Оказывая профессиональные услуги бесплатно, «Настоящее будущее», с одной стороны, выполняет работу так же качественно, как если бы это был перевод для коммерческих заказчиков, с другой стороны, не перегружает переводчиков большими объемами и жесткими сроками.



Далее представлено несколько возможных форматов оказания pro bono помощи, которые могут использовать компании. Выбор формата во многом зависит от конкретной задачи и сферы оказания услуг [16]:

### Pro bono встреча или марафон

Достаточно распространенный формат оказания pro bono помощи — это pro bono встреча или pro bono марафон. Один день в году или несколько часов в определенную дату специалисты из профессиональных организаций работают совместно с НКО с целью решения социальных проблем.

### Прикомандирование специалиста

В данном случае корпорации или профессиональные ассоциации за свой счет направляют своих специалистов на достаточно продолжительный период времени (от недели до нескольких месяцев) для оказания услуг некоммерческим организациям, занимающимся решением социальных проблем. Когда специалист компании «отбывает в распоряжение» НКО, он должен временно поручить кому-то свою текущую работу. То есть ему/ей необходим официальный отпуск. Практику предоставления отпусков, в частности, практикует фармацевтическая компания Pfizer. Её сотрудники ежегодно посвящают работе в НКО от 3 до 6 месяцев.

### Коучинг и наставничество

Высококвалифицированные специалисты выступают в качестве инструкторов, наставников для специалистов в НКО. В рамках данной модели эксперт и сотрудник НКО работают в паре. Например, опытные «кадровики» компании Gap Inc. выступают в роли наставников для руководителей кадровых отделов НКО-грантополучателей.

### Командные проекты

— для создания продукта, в котором нуждается НКО, специалисты иногда объединяются в команды. Такая работа требует профессионального управления и четкого распределения ролей и обязанностей. Для поддержки подобной модели международная консалтинговая организация Bain & Company предоставляет 40 млн. долларов в год.



Ведущие консалтинговые компании тратят около 5% времени своих консультантов на работу над проектами pro bono. Потребителями такого рода проектов могут быть музеи, театры и даже администрации городов.

Например, после трагических событий 11 сентября 2001 года семь ведущих международных консалтинговых компаний (McKinsey, A.T. Kearney, Booz-Allen & Hamilton Inc., BCG, KPMG LLP, PwC Consulting, Bain&Company) работали над проектом pro bono для Нью-Йорка. В рамках этого проекта проводилось исследование по 14 отраслям городского хозяйства и были разработаны рекомендации по скорейшему их восстановлению. Уникальность проекта заключается в том, что это первый случай совместной работы такого количества консалтинговых компаний. [...]

Среди других примеров такого рода можно назвать работу McKinsey по разработке стратегии развития Эрмитажа, Большого театра, проект Accenture по РГБ (Библиотека им. Ленина); A.T. Kearney — по РосИЗО, Музею современ-

ного искусства в Сан-Франциско. Из российских компаний проекты pro bono инициировала компания «Юникон/МС», выступавшая официальным консультантом празднования 100-летия музея им. Пушкина, а также долгое время консультировавшая Государственную Третьяковскую галерею.

*Иванов М., Фербер М., Руководство по маркетингу консалтинговых услуг, М., «Альпина Паблишер», 2003г.*

# 04

## КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ

### Факторы развития pro bono

Развитие pro bono в России — процесс, который еще не пришел к эре своего расцвета, и эксперты видят широкие возможности для его дальнейшего продвижения. Однако нужно отметить, что на развитие безвозмездной профессиональной помощи в нашей стране влияет целый ряд факторов. Таких, в частности, как отсутствие специального правового регулирования данного вопроса и наличие налоговых рисков у участников этих отношений. Также важной проблемой остаются неосведомленность целевых организаций о возможностях pro bono и их неспособность управлять подобными проектами из-за ограниченности ресурсов.

Стимулирует развитие pro bono помощи, в первую очередь, активность лидирующих компаний — амбассадоров pro bono в России. Их опыт привлекает внимание к теме безвозмездных профессиональных услуг, а также влечет появление и развитие инфраструктуры.

### Из экспертного интервью

Точка старта — это большие корпорации, сначала западные, потому что это очень хорошо ложится на западную культуру, и потом, наверное, начнутся программы большие, когда люди будут записываться просто так. Вот что должно служить этим толчком — не знаю, наверное, просто время должно пройти, и это потихонечку будет развиваться.

Следующим этапом продвижения и повышения эффективности pro bono эксперты видят партнерство тех самых компаний, что будет способствовать получению большего социального эффекта от их деятельности.

### Из экспертного интервью

С помощью партнерства среди организаций можно определить потребность какой-то некоммерческой организации, и одна компания сможет покрыть какую-то часть своими pro bono услугами, но если объединиться с другими организациями, они смогут pro bono предоставить и свои услуги. Можно действительно под 360 градусов помочь этой организации, в процессе понять, какие потребности есть, и определить как раз со стороны бизнеса, каким образом они смогут помочь, и pro bono в том числе, этой организации для устойчивого роста.

Важная рыночно-конъюнктурная составляющая для развития pro bono, по-видимому, кроется в превышении предложения труда над платежеспособным спросом на услуги. При этом социально-экономическое положение работников, формирующих избыточное предложение, таково, что немедленная невостребованность не заставляет их мгновенно менять профессию или занятие, но позволяет сделать паузу на собственные инвестиции в собственный человеческий капитал, чтобы остаться в профессии и добиться в ней признания.

Еще один стимулирующий момент — в последнее время наблюдается повышение внимания со стороны органов власти к теме волонтерства в целом. И, соответственно, им приходится больше разбираться, больше вникать в суть самых разных аспектов и понимать, каким бывает волонтерство.

### Из экспертного интервью

Потихоньку появляется все больше профессиональных команд в благотворительности, которые делают хороший маркетинг, и создается позитивная волна, плюс государство, которое объявило кучу разных грантов. Потихонечку этот сектор растет, и pro bono все-таки его неотъемлемая часть.

### Важный барьер, сдерживающий развитие безвозмездной профессиональной помощи, — корпоративная культура, сложившаяся в компаниях и в стране в целом

### Из экспертного интервью

Очень авторитарная, эта культура точно не способствует развитию pro bono, потому что pro bono подразумевает принятие на себя ответственности за огромный кусок своего времени, за результат на совершенно неизвестном новом поле, ответственность за клиента: «мы в ответе за того, кого приручили». Все это называется сейчас «компетенция будущего», не знаю, почему будущего, но это связано с гибкостью, с открытостью, с готовностью взять на себя ответственность, с возможностью критически мыслить, с возможностью работать в команде с неизвестными людьми, с возможностью продать результаты своей работы, с возможностью договориться и так далее. Это не те компетенции, которые широко развиты на российском рынке труда сегодня. А значит, поле для pro bono услуг, для которых эти компетенции нужны, на самом деле не такое большое. Поэтому очень долгое время, я думаю, года или

десятилетия, масштаб pro bono в России не будет и не может быть сопоставим со странами, где культура изначально более свободная, более требующая от людей что-то делать самостоятельно, а не ждать пока за них это сделает государство или работодатели, или кто-то еще.

Для развития pro bono необходимо больше информации о том, что это такое, больше информации о том, что это за люди, и какую пользу они приносят. И рассказывать это должны не только некоммерческие организации, хотя понятно, что никто лучше, чем они, не сможет рассказать, как это повлияло на их деятельность. Но очень важно, чтобы и сами компании умели правильно про это рассказывать. По минимуму такая информация должна включать название компании, объяснение причин, почему компания это делает, как это соотносится с ее ценностями. Важно, чтобы были свои интересные истории про то, как это повлияло, например, на развитие карьеры сотрудника. Или на то, как это повлияло на развитие корпоративной культуры в компании.

Людям надо объяснять, почему компания это делает. Безусловно, у нее есть интерес в продвижении имиджа, но, если бы был только этот интерес, она, наверное, могла бы найти более дешевые, какие-то другие оптимальные методы. Если такие истории будут, и если они будут правильно презентоваться, то это очень поможет повышению доверия в обществе.

Основными каналами распространения такой информации могут быть различные публичные мероприятия (круглые столы, конференции, форумы, мастер-классы в университетах). Также стоит обратить внимание и на интернет (социальные сети и сайты компаний).

## Из экспертных интервью

“ Сейчас очень многие компании вообще рассказывают, что такое волонтерство, что такое корпоративное волонтерство. В принципе, люди, и не только сотрудники компании — просто сторонние, — начинают понимать, что это такое, зачем и для чего. Мне кажется, такие просветительские мероприятия с помощью соцсетей, еще каких-нибудь средств массовой информации могут донести до людей, что, в принципе, это тоже важно и нужно, и недаром говорят, что сейчас интеллектуальное волонтерство, или pro bono, по эффективности (в том числе, в изменениях, которые влечет за собой то, что человек делает), в десять-двадцать раз выше, чем простое волонтерство. Это как раз просветительская такая история.

“ Безусловно, можно найти все это в интернете и почитать, но когда ты встречаешься с живыми практиками и можешь задавать эти вопросы и, например, если у тебя есть возможность еще обсудить это на какой-то конференции, то это всегда очень здорово и круто, и вот этот нетворкинг, он очень в этом плане ценен.

Таким образом, мы видим, что здесь есть формальные и неформальные факторы.

### Формальные факторы

— это законы и наличие каких-то институтов, которые это поддерживают.

### Неформальные факторы

— это формирование собственных ключевых практик, которые просто работают.

Подробнее о факторах, влияющих на развитие pro bono, в разделе «Драйверы и барьеры развития».

# РЕЗЮМЕ

## Pro bono перестает быть отличительной особенностью сектора юридических услуг

Одним из трендов развития этого направления является расширение круга профессий, практикующих pro bono. Правда, данного рода акции часто не называются pro bono услугами, потому что данный термин не так широко распространен. Но на самом деле деятельность ведется, и достаточно масштабно.

## Импульс развития pro bono сегодня

— это стандарты глобальных компаний, особенно юридических. Развитие корпоративной социальной ответственности как нормы современного бизнеса — катализатор pro bono.

## Контекст современного этапа развития pro bono

— это отсутствие информации, слабая популяризация, непонимание задач и преимуществ. Значимым аспектом является слабая инновационно-стратегическая активность как бизнеса, так и НКО. Кодекс социальной ответственности еще не стал нормой бизнеса, многие игроки не готовы экспериментировать и менять свою стратегию. Барьером является и низкая социальная активность профессионалов. Она растет в последние годы, однако концентрация волонтерских установок еще не столь высока.

На первый взгляд, для компаний нет очевидной выгоды от оказания бесплатной помощи. Однако крупные юридические фирмы США в последние десятилетия стали крупнейшими поставщиками бесплатных, в том числе и pro bono, услуг [11]. Это во многом результат сознательной политики руководителей фирм, которые видят в этом сразу **несколько мотивов — социальный, профессиональный и коммерческий**. Комбинация этих интересов и побуждает многие крупные фирмы расширять программы по оказанию бесплатной помощи и больше инвестировать в эту деятельность.

### Наши эксперты говорят о том, что все три мотива присутствуют и в российской практике pro bono

Начать стоит, конечно, с социальной значимости и **социального эффекта** оказываемой помощи. В своей pro bono деятельности компании руководствуются своими этическими принципами и стремлением послужить важному делу. Например, содействовать развитию социально-значимых проектов, повысить качество работы третьего сектора и способствовать системным позитивным изменениям.

#### Из экспертного интервью

У компаний есть какая-то заинтересованность изменить какие-то области. То есть повлиять на изменения в обществе, сделать их более масштабными и системными. Совершать масштабные изменения в обществе для многих важно.

Однако такие стремления помочь обществу, через оказание безвозмездной помощи, не только реализуют внутренние ценности организации и ее сотрудников. Социально значимые проекты pro bono, дают возможность заявить о своей компании и способны формировать ко всему прочему **положительный общественный имидж бренда компании**.

Во-первых, оказание помощи pro bono **повышает конкурентоспособность компании**. Речь идет о привлечении новых клиентов и укреплении связей с уже существующими. Как показывают исследования, благотворительная деятельность, в том числе и оказание помощи pro bono, является достаточно важным фактором для клиентов, особенно корпоративных, при выборе фирмы.

Информирование общественности о программах pro bono, действующих в фирме, помогает ей создать имидж социально ответственного бизнеса, а этот имидж, в свою очередь, работает на повышение доверия клиентов. Например, McKinsey помогала Эрмитажу, музею Прадо, Красному кресту в Швейцарии, Лондонскому зоопарку, Сиднейскому симфоническому оркестру. Accenture вела проект по РГБ (Библиотека им. Ленина). Компания Юникон выступала официальным консультантом празднования 100-летия музея им. Пушкина и консультантом Государственной Третьяковской Галереи в рамках Генерального соглашения о спонсорстве.



#### Из экспертного интервью

Я вот по своей компании могу сказать, что когда ты бесплатно делаешь какие-то важные вещи, это может помочь в создании репутации социально ответственной компании. Это особенно важно компаниям, которые еще не заявили себя на рынке, или не так громко заявляют, а может быть конкурентным преимуществом: все равно все хотят работать с социально ответственным партнером.

Также выполнение проектов pro bono можно рассматривать как известную во многих продажах схему: сначала предложить что-то на безвозмездной основе, а потом уже за деньги.



#### Из экспертного интервью

В конечном итоге потенциально, это ваши же будущие клиенты. Сегодня поможете, они встанут на ноги, они будут Вашими клиентами.



#### Из экспертного интервью

И когда мало заказов бывает, лучше что-то сделать, чтобы наработать портфолио, чем просто ничего не делать. И нарабатывая портфолио, можно потом вывести их на коммерческие заказы.

Во-вторых, наличие действующей программы pro bono может повысить ее привлекательность как работодателя и стать механизмом **привлечения квалифицированных кадров и обучения для новых сотрудников**.

Если сотрудники работают с другими сотрудниками компании над определенным проектом, то это еще способствует развитию горизонтальных связей вокруг коллектива и **повышению лояльности сотрудников**.



#### Из экспертного интервью

Я думаю, что ещё компания может получить лояльность своих сотрудников, особенно если это международная крупная компания. Наличие таких программ – это возможность продемонстрировать, что головному офису абсолютно не безразлично, в какой стране, в какой ситуации живут ее сотрудники. Когда сотрудники видят, что их мнение, их предпочтения, их видение того, кому важно помогать, ценятся компанией, то, безусловно, их отношение к тому, что такое их работодатель, что для него ценно, тоже меняется. То есть здесь ценности декларируемые подтверждаются тем, что на самом деле, на практике компания делает.



#### Из экспертного интервью

Я думаю, что любой хороший проектный менеджер очень хорошо понимает, что если людям не дать какую-то цель, они не будут чувствовать себя хорошо, сколько бы им ни платили, это все будет заканчиваться плачевно, и компания будет терять людей.

Для молодых специалистов оказание услуг pro bono является хорошей возможностью поработать с «живым клиентом». Для фирмы же это дополнительная возможность оценить работоспособность и квалификацию молодого специалиста.

## “ Из экспертного интервью

Компании, которые реализуют проекты pro bono, дают тем самым возможность своим новым сотрудникам сразу перейти к практической части, что не всегда бывает в чисто коммерческих проектах. Именно на pro bono проекты западные компании и отправляют вновь пришедших к ним новичков набираться опыта: люди сразу попадают в рабочий процесс, где теория перемешивается с практикой и опыт приходит значительно быстрее. При этом компания не переживает за возможные ошибки, которые могут совершить новые сотрудники. Разумеется, это не значит, что подобные услуги pro bono некачественные. Просто в проектах pro bono есть право на ошибку, и они очень хорошо подходят для тренировки нового персонала.

В соответствии с зарубежным опытом деятельность pro bono является показателем успешности для юридического сообщества. В российских же источниках на этот счет есть упоминания, с одной стороны, об учреждении региональной ежегодной премии «Юрист Pro Bono», и с другой стороны, о налоговых рисках ввиду отсутствия правового регулирования для профессионалов, предоставляющих услуги PB [2].

# 05

## ОСОБЕННОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Многим небольшим компаниям часто кажется, что помощь фондам и другим некоммерческим организациям не для них. В первую очередь из-за собственной ограниченности в ресурсах. Однако эти опасения касаются в большей степени финансовой поддержки, если же посмотреть с позиции оказания профессиональной помощи, то даже небольшой аудиторской компании под силу провести бесплатный семинар по актуальным вопросам налогообложения для местных театров или библиотек, и это будет эффективнее, чем разовое пожертвование.

Поэтому все чаще малый и средний бизнес, так же как и крупные компании, инвестирует свое время и знания в оказание профессиональных услуг. Например:

### Багетная мастерская «Inspiration Studio»

Мастерская активно помогает фонду «Детские сердца» - уже несколько лет студия на благотворительных началах обеспечивает выставки фонда: оформляет работы, предоставляет рамы для экспонирования, активно участвует в проведении мероприятий.

### Дизайн бюро «Верстак»

Бюро занимается всем спектром графических разработок - веб-дизайном, иллюстрациями и инфографикой, оформляет печатные издания, издает свой информационно-образовательный дайджест. 1/3 прибыли «Верстака» направляется на реализацию проектов pro bono.

### Студия «Bow Wow Photo»

Фонду «Не просто собаки» и волонтерам приютов, которые помогают животным найти новых хозяев, помогают профессиональные фотографы из студии Bow Wow Photo. Студия специализируется на фотосъемке собак любых размеров и пород. Чтобы помочь Фонду они решили бесплатно делать фотосессии бездомных псов, чтобы помочь им быстрее найти дом. Профессионалы помогают создать настоящее портфолио для животного, и у того появляется больше шансов найти семью.

При этом большинство экспертов, говоря о pro bono, вообще не разделяют для себя компании на крупные, малые и средние. Отмечают, что размер компании может несколько ограничивать возможности и ресурсы, но не сильно влияет на основные мотивы оказания помощи. Так же как и у крупных компаний, это, прежде всего, имидж и влияние на окружающую среду (благополучателя).

Крупные компании, поскольку у них больше ресурсов и больший потенциальный охват, могут себе позволить более отдаленный и, возможно, более размытый эффект. В то время как малый бизнес будет делать что-то более фокусное, точечное, но требующее меньших ресурсов. И, возможно, они больше будут заниматься не вопросами развития сотрудников, а возможностью именно продвижения своей компании.



# 05

## РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ

### “ Из экспертного интервью

Мне кажется, тут все-таки пи-ар-составляющая выходит на первое место. Им надо как-то подниматься, допустим, почему начинающим студиям необходимо брать некоммерческие проекты? Чтобы элементарно заполнить свое портфолио. Потому что если ты придешь в коммерческую компанию, первое, что тебя спросят — это портфолио, а тебе будет нечего показать. Это замкнутый круг — всем нужны компании с портфолио каким-то, хоть с маломальским, с возможностью показать какие-то проекты, результаты, а у тебя его нет. Мне кажется, тут порог входа самый простой — через НКО, и социалку. По крайней мере, для малого бизнеса больше цель именно это.

И все же это не означает, что мотив внести «реальный вклад в изменение общества» уходит на задний план. Он также важен, и тут эксперты отмечают интересную особенность в роли руководителя организации.

### “ Из экспертного интервью

В малом и среднем бизнесе чуть больше доля влияния такого фактора как личное отношение владельцев и руководителей бизнеса к каким-то проблемам. Там чаще встречается такая мотивация, что бизнесом руководит неравнодушный к каким-то темам человек, и он по этим темам хочет и может направлять ресурсы своей организации и брать pro bono дела, потому что он считает их важными.

При этом те эффекты, которые получают мелкие фирмы, зачастую сопоставимы с результатами крупных компаний. А иногда могут быть и более впечатляющими, потому что мелкий и средний бизнес часто ближе к земле, ближе к тому комьюнити, в котором он находится. Это хорошо видно по региональным юридическим фирмам в России.

Кроме того, у малого и среднего бизнеса больше гибкости и более короткий путь согласований, чем в крупных компаниях, и это зачастую позволяет быстрее получить результат.

### “ Из экспертного интервью

У крупных есть больше возможностей. У них больше сотрудников. Сотрудники более высокооплачиваемые. И, скорее всего, какая-то мотивация может быть лучше. Но не обязательно для нас как для получателей услуг это лучше. Может быть, крупная компания может сделать больший объем. Маленькая — меньший объем. Это та разница, которую мы видим со стороны получателя. А вот с точки зрения ответственности, профессионализма они могут быть совершенно одинаковые.

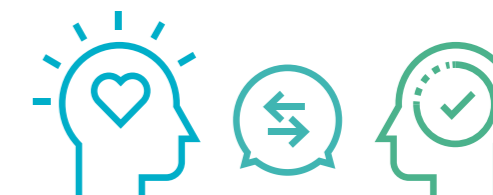
В силу весьма сдержанного и постепенного развития pro bono услуг в нашей стране мы не можем говорить о широкой практике применения системы оценки этих программ и об устоявшихся критериях. В исследовании были зафиксированы лишь единичные случаи, когда компании пытаются как-то отслеживать те или иные показатели реализации pro bono помощи, но пока это сугубо индивидуальный процесс, как правило, такая практика распространена среди филиалов крупных международных компаний, перенимающих опыт своих зарубежных коллег.

Если бизнес в своей работе достаточно часто использует разного рода критерии оценки эффективности, то для некоммерческого сектора это достаточно новое явление. Поэтому подобная ситуация с оценкой наблюдается и в других областях деятельности, в которой участвует третий сектор.

### “ Из экспертного интервью

Если говорить про оценку в целом, то в нашей стране оценка, несмотря на то, что она уже присутствует в практике какое-то время, все равно еще находится в стадии становления. И если говорить про оценку благотворительных и волонтерских программ, то здесь есть еще на самом деле много над чем работать. Потому что очень много путаницы у людей, как это оценивать, и, в принципе, что такое оценка, является ли оценка контролем или она является мониторингом. И, что самое главное, как использовать результаты этой оценки, чтобы они не остались у одного менеджера на полке.

Большинство экспертов сходятся во мнении, что оценка pro bono программ позволяет повысить качество и эффективность их реализации, а значит проводить ее все же нужно. И в этом должны быть заинтересованы обе стороны процесса pro bono помощи, то есть это должно быть обоюдно:



**ОРГАНИЗАЦИЯ**, которая оказывает pro bono услугу, должна быть заинтересована, чтобы услуга была сделана качественно, эффективно, потому что это в любом случае имидж и репутация этой организации.

**БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЬ** должен быть заинтересован, чтобы это приводило к каким-то результатам, ну и давать свою обратную связь донору, которым предоставляется услуга: там оценивается системность того, что мы сделали, к каким последствиям и качественным изменениям это приводит.

При этом надо понимать, что процедура оценки результатов в малом и среднем бизнесе вряд ли будет поставлена так же, как в крупных компаниях. Потому что им это, может быть, не надо. Если взять небольшую юридическую контору на 5 адвокатов, то им нет острой необходимости вводить строгие критерии оценки и учета pro bono проектов.

## Индикаторы оценки программ

могут быть разные, в зависимости от типа оказываемой услуги (IT-услуга, бухгалтерская услуга, юридическая услуга, консалтинговая услуга, профессиональный менеджмент, маркетинг и т.д.). Невозможно найти универсальный индикатор, который бы оценивал качество каждой оказанной услуги. Даже внутри одного типа услуг могут закладываться абсолютно разные индикаторы. Поэтому оценка – это всегда целый спектр различных индикаторов, отражающих все нюансы оказываемых услуг.

Однако мы все же можем выделить несколько достаточно общих показателей, которые могут стать базой на первом этапе разработки системы оценки.



**В качестве основного критерия оценки эксперты чаще всего называют – время.**

Pro bono предполагает не пожертвование в форме денег, а работу в форме услуг, поэтому наличие времени на оказание услуги – это самый важный ресурс.

Значимость этого критерия подтверждается и мировой практикой.



**Из экспертного интервью**

В Америке это давно уже делается. Дело в том, что в западных фирмах часы – это единица учета, и поэтому юристы каждый день в специальных программах вводят те часы, которые они потратили на работу, клиентскую или pro bono.

Клиентская, соответственно, нужна для того, чтобы выставлять счета, потому что определяется ставка за час, но они точно так же вводят туда и pro bono, поэтому у них есть эта информация, и они могут ее предоставить. И вот, на основе этой информации организации типа «TrustLaw» высчитывают, сколько, например, в этой фирме, во всех ее офисах, в пересчете на одного юриста в определенном году было оказано помощи pro bono. И потом публикуют рейтинги.

Специфика российской практики заключается в том, что у нас такая практика расчета своего времени не очень распространена. Если, например, в странах Западной Европы есть фрилансеры и тайм-менеджеры, которые вплоть до минуты рассчитывают свои часы, то в России ни о минутах, ни о часах никто не говорит. Кроме того, когда речь заходит о необходимости фиксировать затраченное время, здесь также возникают вопросы доверия относительно затраченной работы. Даже в крупных компаниях очень сложно отследить, над какими проектами работал сотрудник в течение дня и сколько времени он на них потратил.



**Второй возможный критерий – деньги**

Иногда полученные временные показатели переводятся в денежные эквиваленты с целью оценить затраты компании и финансовую эффективность от реализации программ.



**Из экспертного интервью**

Это подход американского Фонда «Тапрут». У них на сайте огромная блямба с цифрой, на сколько миллионов долларов они оказали помощи. Она очень просто считается: они берут проекты, в которых люди участвуют, берут их примерное время, никто мониторить не может, поэтому они берут примерное, умножают на условную ставку человека, тоже примерную, и получают эту цифру.



**Ну, и конечно, самый важный, но трудноизмеримый критерий – ценность результата**

для тех социальных организаций, которым оказывается помощь и для общества в целом.



**Из экспертного интервью**

Сейчас в головах многих, кто работает в этом секторе, это, в первую очередь, экономический эффект. А то, как я видела бы для себя измерение эффекта pro bono волонтерства, это то, каким образом у людей в головах меняется имидж бизнеса, да? Бизнес – это не исключительно про деньги. Безусловно, это его первая задача, но его вторая задача – обеспечивать нормальное функционирование общества. И если через измерение эффекта pro bono волонтерства эту информацию будет донести легче, то тогда, безусловно, мерить надо, и надо делать какие-то кейсы и показывать, как pro bono волонтерство их меняет.

Но тут возникает тонкий момент. С одной стороны, измеряя ценность оказанной помощи, можно узнать, удовлетворен ли

заказчик полученным результатом, используются ли результаты в работе или ушли «в никуда» и так далее. Подобного рода информация затем позволит как-то усовершенствовать саму программу помощи. То есть для локальных задач такой индикатор вполне применим.

С другой стороны, если рассматривать социальную значимость для общества в целом, то тут возможность и смысл такого измерения пока весьма спорны.



**Из экспертного интервью**

Я слышу последний год от коллег из других компаний, что очень было бы интересно, например, померить вклад pro bono волонтерства в валовой национальный продукт. Или там, я не знаю, в региональный продукт. И я обратилась к своим коллегам из Американской ассоциации оценки с вопросом: «как вы измеряете эффект для общества?». Они очень удивились, потому что они, как люди очень прагматичные, в измерении эффекта исходят из того, что этой информацией потом должен кто-то пользоваться. И, как я их поняла, результаты объема оказанных услуг у них никуда не уходят. Они изначально даже вопрос не совсем поняли: зачем мерить вклад, например, в региональный продукт. Потому что, окей, мы померим, но потом на что повлияет эта информация? На то, чтобы сказать, что это очень круто? Но для этого не надо ничего мерить. То есть мы, как люди, наверное, заразившиеся тем, что оценка – это очень круто, и давайте будем мерить с уровня output до уровня социального эффекта и эффекта экономического, еще не очень понимаем целесообразность всех этих измерений.



В IBM деятельность, касающаяся корпоративно-социальной ответственности (или, как это называется в компании, «корпоративного гражданства») ведется по принципу pro bono. В компании считают, что устойчивые преобразования в местных сообществах не могут быть достигнуты исключительно посредством денежной филантропии. Гораздо эффективнее подход, опирающийся на экспертизу и инновационные решения, носителями которых являются сотрудники компании. Именно их время, опыт, уникальный набор профессиональных качеств и экспертизы — это то, что составляет суть помощи, оказываемой компанией местным сообществам.

Одна из наиболее известных волонтерских программ IBM, реализуемых во всех странах, включая российские офисы, — **программа Corporate Service Corps или «Сервисный корпус»** корпоративных волонтеров. В 2018 году эта программа отметит своё 10 летие. За это время в ней приняло участие порядка трех тысяч сотрудников IBM по всему миру. Специалисты по самым разным направлениям (включая HR, маркетинг, юристов, финансистов, программистов и т.д.) пишут заявку, в которой они описывают свои профессиональные навыки и обосновывают, почему они, с их точки зрения, могут принести пользу тому или иному сообществу. Кроме этого они обосновывают, как их опыт волонтерской деятельности поможет им как сотрудникам компании IBM подняться на новый уровень. И, наконец, как их опыт волонтерской дея-

тельности может помочь продвижению имиджа компании. В результате строгого конкурсного отбора ежегодно отбираются несколько сотен волонтеров со всех офисов IBM, которые потом формируются в международные команды и выезжают в самые разные страны мира. Крупные международные НКО, такие как Peace Corps, Nature Conservancy, International Medical Corps и другие, хорошо знающие потребности местных сообществ в регионах реализации программы, помогают компании определить те организации на местах, которые станут получателями pro bono услуг IBM и, как результат, смогут осуществить запланированные изменения к лучшему.

В силу того, что IBM — крупная международная компания, она может проводить оценку и крупномасштабных программ. Все, что касается измерений эффекта и эффективности, вписано в дизайн самих программ, и все программы оцениваются сразу с трех позиций:

- 1** Каким образом **участие в программе влияет на разных сотрудников** (какие навыки приобрели люди, как эти навыки помогли им в продвижении по карьерной лестнице, в плане персонального развития).
- 2** Как **программа помогла самой компании**. Команды pro bono волонтеров для IBM — это своего рода посланники, которые помогают людям понять, чем компания занимается.

- 3** Каким **образом программа помогает тому сообществу**, где работают pro bono волонтеры (как они используют результаты и рекомендации, которые получили по результатам pro bono услуг).

Поскольку у IBM нет своих специалистов по оценке, было принято решение обратиться в бизнес-школу Йельского университета с предложением описать программу Corporate Service Corps в качестве кейс-стади. После этого был объявлен открытый конкурс для всех бизнес-школ мира, в котором выпускникам бизнес-школ, то есть студентам последнего года обучения предлагалось ознакомиться с кейсом и предложить свою систему мониторинга и оценки программы. При этом новая усовершенствованная система, с одной стороны, должна была вписываться в корпоративную культуру IBM, а, с другой стороны, помогала бы более точно измерять то, какого эффекта достигает программа.

В результате получилось продвижение как самой темы pro bono волонтерства среди выпускников бизнес школ, так и темы оценки, как инструмента совершенствования программы.



<sup>11</sup> [www.ibm.com/ru-ru/](http://www.ibm.com/ru-ru/)

## Направления воздействия программы



### Решение проблем местного сообщества

- Реализовано более 1,300 проектов в 40 странах.
- Стоимость pro-bono услуг составила более \$70 млн.

#### Пример воздействия на местное сообщество:

Служба диагностики рака груди в Перу в разы увеличила кол-во женщин, которые своевременно могут проходить осмотр и, как результат, получать лечение

### Развитие лидерских качеств сотрудников

- Более 3000 наиболее талантливых сотрудников IBM из 60 стран приняли участие в CSC
- Работа в кросс-функциональных командах оттачивает навыки и мастерство и готовит сотрудников к решению нестандартных задач

#### 9 из 10 IBM-ров считают, что CSC:

- "Повысил уровень осведомленности об особенностях других культур"
- "Научил лучшие справляться с обязанностями"

### Укрепление позиций компании

- Использование возможностей IBM для более широкого круга потребностей в разных секторах
- Повышающаяся узнаваемость бренда компании
- Передача знаний командам IBM на местах
- Значимый момент в карьере сотрудника компании

#### Ценности:

- Вовлеченность сотрудников
- Улучшившиеся знания о приоритетах и технологиях IBM
- Широкая информированность ч/з местные международные СМИ

"Это лучший «курс» который может продемонстрировать сотруднику разнообразие культур, специфику развивающихся стран, возможности международного сотрудничества и те вызовы, которые стоят сегодня перед бизнесом."

— участник программы CSC из Бразилии

## Оценка программы сотрудниками компании

96%

Программа помогла улучшить навыки эффективного лидерства в процессе работы в международной команде



85%

Опыт участия в программе улучшил понимание роли IBM в развивающихся странах

95%

Программа помогла получить практически навыки работы в команде с международным участием



94%

Программа стала уникальной возможностью для профессионального развития, отвечающего целям развития карьеры

"The CSC experience was one of the best things that we've done for employee development for our individual employees. Unlike traditional education classes deliver virtually...this was a much different and rewarding experience."

-Michael Prochaska, Director Cloud Client Services, IBM Global Technology Services

# 05

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ PRO VONO ПРОЕКТОВ

По материалам экспертных интервью можно выделить несколько базовых моментов, на которые компаниям стоит обратить внимание при реализации своих pro bono проектов. Эти рекомендации позволят минимизировать возникновение наиболее распространенных сложностей и уделить больше внимания другим значимым аспектам безвозмездной профессиональной помощи.

### Первое — это понять для себя, что компания относит к pro bono

В связи с отсутствием общепринятой терминологии компании сталкиваются с непониманием границ и смыслов такой деятельности. Например, если компания не имеет четкого представления, что именно в ее деятельности относится к pro bono, то происходит размытие этой деятельности и пропадает понимание, какие услуги компания оказывает на условиях pro bono, а за какие уже должна брать деньги. Возникают сложности с оценкой и результата, и достижения цели. Поэтому в первую очередь компании важно внутри себя **разобраться с терминологией**.

### Второй момент — это системный подход

Важно, чтобы pro bono программы стали важной частью деятельности компании и вписывались в ее общую стратегию, а не осуществлялись по остаточному принципу и не планировались «на колленке». Это станет основой для формирования институциональной памяти,

чтобы с уходом из компании сотрудника, отвечающего за это, все наработки не терялись. Запуская pro bono проект, компания берет на себя ответственность перед обществом, неоправданные ожидания которого могут сильно повредить ее репутации. Поэтому желательно, чтобы у pro bono проекта был свой проектный менеджер, который будет определять цели проекта, следить за качеством оказанных услуг и оценивать результаты.

### Отдавать себе отчет о возможных сложностях,

с которыми они могут столкнуться: завышенные ожидания, менее деловой подход, более низкий уровень организации, просьбы оказать дополнительные, ранее не оговоренные услуги. Для того, чтобы снизить число возможных сложностей, важно максимально подробно оговаривать «правила игры»: в чем заключается проблема, какой продукт ожидается в результате проекта, какие сроки, ответственные лица и др. В идеале все эти договоренности должны быть зафиксированы в документе о партнерстве.

### Правильный выбор партнера

Самое важное в pro bono — чтобы эта деятельность имела какой-то результат, какой-то эффект. И в этом смысле, конечно, важно понимать, откуда идет запрос. Столкнувшись с ситуацией, когда профессионалы вкладывают свои усилия и разрабатывают продукт, а НКО

потом его не использует, сильно демотивирует, и эксперты не видят смысла продолжать бесплатную работу.

### Личный пример руководства

Для мотивации сотрудников важно, чтобы в фирме были высокопоставленные люди, которые разделяют эту идею, и в рамках офиса или в рамках фирмы ее продвигают. Многие международные компании давно приняли как аксиому фразу «lead by example», или лидерство собственным примером. Если компания хочет мотивировать сотрудников на участие в pro bono, вместе с ними в оказании помощи должен принять участие и руководитель компании или подразделения. В идеале это должен быть личный вклад руководителя в оказание помощи, но возможен также формат мотивирующего письма или неформально обращения. Они выступают в каком-то смысле лидерами мнений. Поэтому, когда другие видят, что они поддерживают pro bono и реально что-то делают в своих фирмах, это важно и для сотрудников их фирм.

### Обмен опытом и партнерство с другими компаниями

Важно делиться тем, что получается и не получается. Безусловно, в российской культуре не принято выходить на конференции и рассказывать о своих провалах. Но это очень важно с точки зрения поиска решений проблемы для самой компании, а также поможет другим компаниям не столкнуться с теми же трудностями. Соответственно, должны быть площадки, где люди себя чувствуют, с одной стороны, безопасно, с другой стороны, они готовы делиться чем-то таким достаточно болезненным и слушать советы других людей. Если компании начнут объединяться с другими организациями, они смогут оказать комплексную поддержку благополучателю, что выведет эффективность pro bono на новый качественный уровень.

## РЕЗЮМЕ

### Чтобы получить от pro bono помощи максимальную пользу,

важно понимать мотивы и потребности каждой из сторон. Pro bono проекты – это «место встречи» стремления компаний к тому, чтобы сотрудники, клиенты, поставщики и сообщества видели их добрые дела, и ожиданий людей, ищущих работу, которой они могли бы гордиться не только как профессионалы, но и как граждане.

### Популяризация pro bono

требует открытого рассказа о всех его составляющих: экономической выгоде, ценности для развития сотрудников и ответственности перед обществом.

### Для крупных компаний

оказание безвозмездных услуг – это, в первую очередь, стремление помочь и внести реальный вклад в изменение общества. Но не только альтруизм является основой развития pro bono. Активное участие в программе pro bono помощи повышает конкурентоспособность компании на рынке, формирует имидж, является важным фактором для привлечения новых клиентов и удержания старых, а также способствует повышению лояльности сотрудников.

### У малых и средних компаний

основные мотивы оказания помощи в целом не отличаются от большого бизнеса, а результаты могут быть даже более значимыми и эффективными в силу более сфокусированного подхода к реализации программ.

### Повысить качество и эффективность

реализации pro bono проектов помогает системный подход к планированию и оценке результатов. Как правило, такая практика распространена среди филиалов крупных международных компаний, перенимающих опыт своих зарубежных коллег. Все, что касается измерений эффекта и эффективности, вписано в дизайн их проектов.

## PRO BONO, КАК ПРОДВИНУТАЯ ФОРМА ВОЛОНТЕРСТВА

Многие эксперты отмечают, что за последние 10 лет сильно выросло вовлечение людей в практики безвозмездной помощи и в настоящее время в России это направление достаточно активно развивается и постепенно переходит из хаотического состояния в более системное. То есть люди начинают более тщательно подходить к выбору направления оказания помощи и акций, в которых готовы принять участие, начинают разбираться в фондах и жертвовать более осознанно.

Происходит достаточно понятный процесс:

- 1 Первый шаг.** Часто люди вовлекаются в добровольческую деятельность через денежные пожертвования – это самый простой и доступный способ, не требующий больших эмоциональных затрат. И на первом этапе люди жертвуют деньги просто «куда-то».
- 2 Следующий шаг** – они жертвуют деньги уже на какие-то конкретные цели.
- 3 Потом** они начинают более или менее регулярно помогать, вовлекаться, интересоваться более глубоко: а что это за фонд, а как помочь и так далее. И постепенно к ним приходит понимание, что не везде можно помочь, просто перечислив деньги.
- 4 А дальше следующая стадия** – люди начинают думать, как эту помощь сделать более системной, общаться с фондами и искать новые эффективные форматы помощи.



### Из экспертного интервью

Вы понимаете, если это компания юристов, глупо юристов отправлять идти и красить заборы, когда их работа может реально помочь тем же, например, людям, попавшим в беду, или просто компании и так далее. Если человек окажет помощь тем, чем он умеет, значит, эта польза будет эффективнее, чем просто покрашенный забор. Это просто возможность, а профессиональная помощь всегда эффективнее. Допустим, врачи, или – берите любые профессии – пиарщики, которые могут раскрутить какой-то проект. Дело в том, что на самом деле, если мы оказываем профессиональные услуги, это может быть действительно самой ценной помощью.

### Pro bono – важный инструмент общественных улучшений и элемент культуры зрелого гражданского общества

Если помощь в благотворительной акции часто заканчивается передачей пожертвования, помощь pro bono – это жизненная позиция. Ряд авторов вообще отрицает правомерность называть работника pro bono «волонтером» равно как «филантропом» и «благотворителем», потому что «в роли филантропа и благотворителя может выступить любой человек, а провайдером pro bono помощи – только профессионал высокого уровня». В профессиональной сфере, как бы нам ни нравилась наша работа, мы все равно держим себя в определенных рамках.

## ВОЛОНТЕР PRO BONO – НЕ ПРОСТО ВОЛОНТЕР



### Из экспертного интервью

Те же юристы, аудиторы, архитекторы, дизайнеры и так далее. Работа сделана, есть цель, и все равно больше такой своего рода проектный подход, чем если мы ездим, например, в детский дом слепоглухих детей и очень переживаем: как это все произойдет, а я не умею говорить, и как меня ребенок воспримет.

Выявить общий портрет pro bono эксперта весьма проблематично, но эксперты выделяют **несколько черт, которые, на их взгляд, присущи большинству участников pro bono программ:**



Это люди, которые стремятся к профессиональному росту, люди, которым интересно работать в сложных ситуациях.



Это люди, которые любят и умеют работать под давлением, люди, которым интересно работать в ситуации вызова.



Это энтузиасты, и, можно сказать, евангелисты, которые любят свою профессию и готовы делиться своими знаниями.



### Из экспертного интервью

Они могут кому-то что-то дать – в данном случае это их навыки и ноу-хау, – не ожидая вознаграждения, просто потому что они закрыли все свои этажи пирамиды Маслоу, и вот эта их pro bono деятельность, она как раз вращается вокруг их собственного пятого этажа: это самореализация и уважение со стороны других. Если у волонтерства это, скорее, входная ступень для какой-то профессиональной деятельности, потому что когда мы говорим о массовом волонтерстве, это все-таки означает как раз отсутствие профессионализации и желание, скажем так, получить какой-то опыт, то здесь, мне кажется, тоже присутствуют мотивационные различия.

# 06

## МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

### “ Из экспертного интервью

Вообще, подмечено не только в России, что чаще всего те, кто много занимается pro bono с удовольствием и не пытается от этого отвертеться, и в основной своей работе более успешны, и наоборот. Видимо, потому что они более ответственно относятся к себе как профессионалу, к своей работе.

Все возможные мотивации pro bono экспертов так же сложно перечислить, как и понять мотивацию обычных волонтеров. Но в целом, как и в случае с компаниями, у самих pro bono экспертов есть как социальные мотивы, так и вполне прагматические. При этом чем менее развита профессиональная среда, тем труднее в ней зафиксировать общее понимание мотивов в отрефлексированной форме.

### “ Мотивы участия сотрудников именно в КВ можно разделить на три группы:

Основной мотивацией участия в КВ являются **моральные соображения** – моральный долг, желание помочь конкретным людям;

Во-вторых, **мотивы личностного роста** – стремление чему-то научиться и открыть для себя возможности самореализации;

В-третьих – **«внешние» мотивы**, обращенные к миру и обществу: важность для компании, страны или для взаимоотношений с коллегами.

*Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта «Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию»*

По мнению экспертов, самый главный позитивный мотив – это именно желание поделиться своей экспертизой с возможно большим количеством людей: быть полезным, влиять на изменения в обществе, видеть результаты своего труда, реализовывать какие-то интересные проекты. Профессионалы стремятся проявить себя в сфере социальных преобразований, вкладывая в общественно значимые инициативы свои средства, время, знания и таланты.

Поскольку мы говорим о pro bono, значит, в первую очередь человек считает себя компетентным, и у него есть дополнительные ресурсы и понимание, что так он принесет больше пользы.

### “ Из экспертного интервью

У людей такое особое что ли чувство удовлетворения возникает, потому что они считают себя крутыми профессионалами, и с помощью этого помогают другим, именно тем, что они умеют лучше всего. Их экспертиза стоит очень дорого, их знания, навыки профессиональны, и, мне кажется, некоторым из них особо приятно, что они могут этот дорогой товар, услугу предоставить бесплатно ради общественного блага.

Но, помимо этого, pro bono также позволяет им улучшить и пополнить резюме, наладить деловые связи, обрести вдохновение и получить шанс обзавестись новыми навыками, поскольку очень часто им доводится работать с совершенно новыми темами и в неизвестных ранее сферах. А в некоторых отраслях участие в pro bono также повышает статус участника в профессиональном сообществе.

### “ Из экспертного интервью

Но, конечно, какие-то личные цели никто не отменял, это и портфолио, и в принципе рекомендации в качестве эксперта, что тоже в коммерческой среде не всегда возможно, поскольку это часто закрытая информация. А если эксперт в некоммерческой организации, то вся информация может быть доступна многим, – я имею в виду факт его помощи, – и это тоже плюс при поступлении на зарубежные программы, школы, это очень ценится, такой опыт.

Можно также отметить, что ценности pro bono экспертов включают ценности самореализации. Любому интеллектуальному волонтеру очень важно видеть результат своей деятельности. Очень важно понимать, что время, которое он дает pro bono, потрачено не зря, поэтому ему нужна постоянная обратная связь со стороны фонда, и постоянная включенность в процессы, в которых он участвует. Если он приходит на встречу, а встреча переносится, или работа организована не четко, то всяческий интерес к этой истории сразу теряется и это приводит к эффекту «эмоционального выгорания».

### “ Из экспертного интервью

Оказывая квалифицированную помощь некоммерческим организациям, волонтеры не только делятся своими знаниями, но и применяют их в новых условиях, расширяя представление о местном контексте и перспективах работы с разными категориями населения.

Преобладание того или иного мотива во многом зависит от того профессионального статуса, которого достиг pro bono эксперт.

Условно можно выделить несколько подгрупп экспертов:

### «Новички»

Молодые специалисты, только начинающие свой путь в профессии. Для них pro bono – это «вход в профессию» хороший шанс заявить о себе, наработать или сделать портфолио. Сотрудники рассматривают РВ как возможность для раскрытия талантов, построения карьеры и приобретения новых компетенций. Участие будущих специалистов в социально значимой неоплачиваемой деятельности прививает им стремление к ответственности не только за собственную жизнь, но и за благополучие общества в целом. Немаловажным результатом участия становится понимание возможности и способности изменить что-то в обществе, в окружающем мире в лучшую сторону. В свою очередь, осознание такой необходимости самым положительным образом сказывается на развитии самоуважения, уверенности в себе, определении собственного места в жизни как в настоящем, так и в будущем – тех самых факторах, на которых базируется успешность человека как личности.

### «Сотрудники среднего звена»

Представители компаний на средних позициях, например, менеджеры среднего звена, которые уже приобрели какой-то профессиональный опыт, например, от трех до пяти лет опыта, и им не хватает просто работы в компании, они хотят делать что-то еще. Волонтерство в сфере своей профессии в первую очередь может избавить их от профессионального выгорания, придать новые краски привычной работе.

## «Мэтры»

Высокопрофильные эксперты, которые готовы и хотят делиться своим опытом. Это люди не молодые, а более старшего возраста, которые к этой осознанности пришли либо через какую-то свою карьерную сторону, либо через свою личную историю. Ими движет в первую очередь приверженность к этому образу жизни, осознанность, которая возникает у людей, у которых достаточно высокий социальный статус, достаточно хорошая карьерная история, и действительно, они прошли большой путь, и пришли к осознанности.

Эта стратификация находит подтверждение и в опросах адвокатов, которые показывают, что субсидируемые услуги (стоимость которых компенсируется государством) оказываются адвокатами менее высокой квалификации, тогда как pro bono услуги по большей части оказываются востребованными адвокатами [30]. В случае pro bono юристы заслуживают вознаграждения (поскольку «тратят значительную интеллектуальную, психическую и физическую энергию»), однако на него не претендуют [24], иными словами, добровольно отказываются.

Чаще всего у pro bono волонтеров встречается комбинация альтруистических и личных (профессиональных) мотивов, что делает помощь более эффективной.

Если преобладать будет чисто альтруистический мотив, то pro bono эксперт может в какой-то момент эмоционально перегореть, а если чисто профессио-

нальный — то здесь это может повредить некоммерческой организации, поскольку эксперт будет стремиться сделать это только для портфолио, а не для того, чтобы его продукт в НКО реально работал.



Всероссийское общественное движение «Волонтеры-медики»<sup>12</sup>

Всероссийское общественное движение «Волонтеры-медики» направлено на организацию волонтерской деятельности в медицинских учреждениях страны и объединение медицинских отрядов для обмена опытом и методической помощи.

### Цель общественного движения — создание профессионального сообщества волонтеров-медиков

Волонтеры — студенты медицинских учебных заведений, напрямую заинтересованные в получении опыта работы в медицинских учреждениях и на крупных мероприятиях.



**ВОЛОНТЕРЫ**  
медики

Волонтером-медиком может стать любой желающий в возрасте от 16 лет, являющийся студентом/-кой любого курса медицинского ВУЗа, медицинского колледжа или имеющий среднее специальное медицинское образование. Все это совершается неравнодушными волонтерами, которые хотят получать навыки и опыт работы в сфере здравоохранения.

## Что делают волонтеры?



### ПОМОГАЮТ ВРАЧАМ И МЕДСЕСТРАМ

транспортировка больных, инъекции и инфузии, проведение диагностических процедур, забор анализов, перевязки, заполнение документации



### СТАНОВЯТСЯ УЧАСТНИКАМИ

образовательных молодежных фестивалей, курсов и тренингов, посвященных медицине и здоровью



### РАССКАЗЫВАЮТ НАСЕЛЕНИЮ

на форумах и акциях о здоровом образе жизни и профилактике заболеваний



### УЧАСТВУЮТ В МЕДИЦИНСКОМ СОПРОВОЖДЕНИИ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ



### ПОПУЛЯРИЗИРУЮТ КАДРОВОЕ ДОНОРСТВО



### ОСУЩЕСТВЛЯЮТ ВОЛОНТЕРСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

<sup>12</sup> [www.волонтеры-медики.рф](http://www.волонтеры-медики.рф)



# 06

## ПУТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ В PRO BONO

Когда говорят о pro bono помощи в компаниях, наиболее распространенной схемой развития pro bono инициатив является «инициатива сверху». В этом случае руководящие органы компании принимают решение о запуске pro bono программы, прорабатывают ее направления и необходимые ресурсы, и затем начинают вовлекать в нее сотрудников. Кроме того, встречаются ситуации, когда, конкурируя между собой, крупные фирмы специально нанимают координаторов для таких программ с полномочиями расширять работу по оказанию бесплатных услуг.

### “ Из экспертного интервью

Один из принципов эффективности, результативности pro bono волонтерства — это комплексность. Pro bono волонтерство ориентируется на решение проблемы, оно важно не само по себе. И pro bono волонтеры должны иметь знания и опыт не только профессиональный, но и внутрикорпоративный, они должны понимать, как нужно мобилизовать необходимые для решения проблемы ресурсы, которые есть у компании. Совершенно неважно, какие. Это могут быть людские ресурсы: нужно прийти и выкопать, закопать, покрасить, убрать — просто дополнительные руки. Это какие-то организационные услуги: сделать ксерокопию, сделать сайт или еще что-то; какие-то логистические, транспортные, любые другие. То есть pro bono волонтерство тянет за собой другие формы общественного участия — это очень важно понять.

### Поддержка работодателя

Важная особенность pro bono, реализуемого в рамках корпоративной стратегии фирмы — это поддержка со стороны ра-

ботодателя, поскольку компания несет ответственность за качество помощи, которую предоставили в рамках pro bono ее сотрудники. В той или иной мере для нее это репутационный риск.

### “ Из экспертного интервью

Именно фирма берет на себя обязательства по помощи pro bono, а не ты как частное лицо. И в этом смысле, конечно, тем, кто работает в таких фирмах, безусловно, легче, потому что они, как я уже сказал, продолжают работать на своей работе, оказывают pro bono помощь.

Однако политика фирмы — это политика фирмы, но все равно, чтобы это делать с удовольствием и хорошо, нужно в том числе и сопереживать тому, ради чего это делается. Профессионалов, берущихся за благотворительные проекты, привлекает возможность оказать реальную помощь, у них есть внутреннее стремление сделать мир лучше или ощутить личный вклад в успех.

### “ Из экспертного интервью

Я видел случаи, когда люди начинали заниматься pro bono, потому что им начальство так сказала, особенно молодые ребята, но потом они втягивались. И я видел, как люди становились, во-первых, с профессиональной точки зрения сильнее, потому что они развивали новые знания, новые компетенции получали и так далее, связи. Плюс, им это в том числе приносит моральное удовлетворение, то есть им действительно хочется делать мир лучше. Может быть, они сначала этого не понимают, но потом втягиваются. В том числе потому, что до недавнего времени и вообще в силу разных причин и обстоятельств у людей,

которые не работают и не сталкиваются с некоммерческими организациями, мало понимания того, как это работает. А это позволяет им напрямую увидеть, что конкретно делают некоммерческие организации, как они помогают людям и так далее.

Анализ российского опыта pro bono помощи показал, что чаще всего поиск сотрудников, готовых принять участие в программе, это спонтанная история. И все же наши эксперты смогли выделить несколько возможных сценариев поиска сотрудников, готовых оказать безвозмездную профессиональную помощь. Далее представлен наиболее универсальный вариант организации этого процесса.

Определив, что компания готова развивать направление pro bono, лучше всего начать с того, чтобы собрать основную инициативную группу волонтеров. Для этого можно использовать различные каналы коммуникации — как онлайн, так и офлайн (можно устроить открытую сессию, использовать инструменты рассылки, объявления в интернете и на корпоративных мероприятиях, расклейка плакатов в офисе и т. п.). Скорее всего, на первом этапе откликнувшихся будет немного.

Совместно с группой волонтеров руководители выбирают несколько НКО, которым может потребоваться профессиональная помощь сотрудников. Первые заинтересованные сотрудники в формате эксперимента пробуют оказать pro bono помощь. После чего опыт необходимо проанализировать, и дальше распространять по всей компании.

### “ Из экспертного интервью

Если ты помогаешь некоммерческой организации, то понятно, что ты,

скорее всего, хорошо относишься к ее целям, к ее деятельности и так далее. Pro bono и проекты вроде нашего чем и хороши: мы даем определенный выбор, то есть мы, условно, раз в месяц делаем рассылку по электронной почте, где описываем, какие есть возможные проекты, что за организации и так далее. Люди могут посмотреть, выбрать, что им нравится и по содержанию юридической работы, и по тому, чего это касается, что это за клиент. И плюс, как я уже сказал, это люди такие: динамичные, стремящиеся к тому, чтобы делать все лучше, менять все к лучшему и так далее, то есть, своего рода, верящие в прогресс, что ли.

### “ Из экспертного интервью

У нас есть портал, где все, кому интересна система pro bono волонтерства, могут зарегистрироваться и изначально выбрать две вещи. Первое — сказать, какие темы интересны. И вторая опция — это то, какими своими профессиональными навыками они были бы готовы делиться. И, соответственно, имея перед глазами все данные из этой базы, я понимаю, сколько у меня pro bono волонтеров. Понятно, что не все из тех, кто зарегистрировался, 100% активны весь год: у них есть возможность либо самостоятельно искать проект и им заниматься, зарегистрировав этот проект уже в базе данных, потому что регистрация позволяет им найти коллег, которые интересуются, например, этой же темой и этой же целевой группой. Либо бывает ситуация, когда некоммерческая организация или школа приходит ко мне и говорит, что им нужна вот такого рода помощь. Я оцениваю, насколько это укладывается в зону нашей экспертизы и, соответственно, тогда предлагаю коллегам принять участие в таком проекте.

## РЕЗЮМЕ

### Эксперты отмечают самые разные мотивы участия в pro bono помощи

В целом они соответствуют мотивации участия в других формах корпоративного волонтерства: стремлению делиться своими знаниями, получать положительные эмоции и личностный рост.

### Вместе с тем мотивация многомерна

Важный аспект — поиск ниши в компании, работа на резюме, стремление нарастить свой профессиональный капитал.

### При этом важно учитывать,

что pro bono помощь требует от профессионала гораздо большей ответственности, нежели, например, денежные пожертвования. В роли филантропа и благотворителя может выступить любой человек, а провайдером pro bono помощи — только профессионал, который берет на себя ответственность за качество предоставленной им услуги.

## ПРОБЛЕМА НЕДОВЕРИЯ И СТЕРЕОТИПЫ О PRO BONO

Многие фонды признают, что им удобнее получать помощь pro bono, чем просить деньги и платить за те же услуги. Но, как и в любой новой и малоизвестной деятельности, в pro bono складываются свои стереотипные суждения. Чаще всего они вызваны классическими страхами и опасениями ко всему новому и непривычному.

### Опасения со стороны некоммерческого сектора

В первую очередь — это опасения со стороны некоммерческого сектора, вызванные недостаточной информированностью о мотивах профессионалов оказывать бесплатные услуги.

#### “ Из экспертного интервью

Все и интеллектуальное, и pro bono волонтерство, и вся корпоративная благотворительность ассоциируется исключительно с чувством вины у компании.

#### “ Из экспертного интервью

Многие до сих пор считают, что компании это делают для какой-то организации, но это не потому, что они хотят ей помочь, а чтобы себя пропиарить.

Со стороны профессионалов также есть несколько устоявшихся и не подтвержденных мнений, останавливающих их в принятии решения о запуске pro bono проекта.

#### “ Из экспертного интервью

Среди крупного бизнеса еще существует своего рода стереотип, что pro bono услуги нацелены в основном на консалтинговые и юридические компании, потому что здесь понятно, каким образом компания может оказать подобного рода услуги.

#### “ Из экспертного интервью

Ощущение, что это очень сложная тема, что это очень сложно делать.

#### “ Из экспертного интервью

Большой риск, например, что придут те люди, которые просто таким образом хотят сэкономить, но не нуждаются в этой бесплатной консультации и могут получить ее платно.

### Основная причина стереотипов

Основной причиной появления подобного рода стереотипов является недоверие и непонимание между получателями pro bono услуг, и pro bono экспертами. В первую очередь это, опять же, про донесение чистоты определения и единый язык людей, которые в этом замешаны, которые в этом участвуют. С одной стороны, люди из бизнеса приходят в сферу для себя абсолютно новую. У них нет понимания специфики некоммерческого сектора. С другой стороны, люди из некоммерческого сектора не всегда понимают специфику бизнеса, бизнес-процессов, того, как это идет в компании, того, на каком языке с ними надо говорить и как им

## ТРЕТИЙ СЕКТОР: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СТРАХИ

надо ставить задачу. Эти ситуации могут порождать если не конфликты, то некоторое непонимание.

#### “ Из экспертного интервью

Потому что если мы возьмем ситуацию с нашей программой, то не всегда наши участники со стороны НКО отдадут себе отчет в том, что, например, люди из бизнеса за это платят немалые деньги, а им это сваливается с неба как возможность, и они этой возможностью не пользуются в полном объеме. Это приводит к демотивации наших экспертов. Мы ожидаем, что у нас в группе будет пятнадцать участников, и они будут принимать участие в тренинге, например, два дня с девяти утра до пяти вечера, а получается, что в тренинге принимает участие восемь человек, и из них четверо в полном объеме приняли участие, а четверо – двое приходили в первый день, в первой половине дня, двое пришли во второй день в первой половине дня, двое не пришли, условно говоря, потому что у них есть масса других важных дел, которые у них больше в приоритете, чем воспользоваться этой услугой.

Когда профессионал идет и предлагает свой сервис, свою профессиональную услугу, он ожидает, что к этому будут как минимум относиться с уважением. А зачастую pro bono эксперты сталкиваются с тем, что «это ваш был выбор, нам бесплатно помогать, вот и помогайте нам бесплатно». Это происходит потому, что часто человеку, незнакомому с реалиями оказания услуг pro bono, очень трудно сопоставить и понять, что здесь

на самом деле тоже присутствует реальная монетизируемая ценность. Один час работы хорошего pro bono консультанта, например, в области финансовой отчетности и аудита, может стоить несколько десятков тысяч рублей.

#### “ Из экспертного интервью

В нашей деятельности мы встретились с тем, что самое сложное, конечно, когда у эксперта одни ожидания, — что он встретится пару раз с организацией, даст советы, скажет им, что делать, — но это не работает. Если брать pro bono проект, надо браться за него и делать. Опять мы возвращаемся к ожиданиям на старте. Если ожидания неправильно сформированы, то проект, скорее всего, не сложится. Если это можно назвать риском, я не знаю, может быть, что-то другое имеется в виду.

# 07

## НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА

Рыночное распределение экономических благ неизбежно создает экономические страты, не способные оплатить дорогостоящие профессиональные услуги, доступность которых предполагает общественно признанное понимание базового уровня качества жизни. В такой ситуации верховенство права уступает верховенству рыночного распределения.

Детские дошкольные заведения и организации дополнительного образования; дома сирот и реабилитационные центры; природные заповедники и НИИ в области охраны животных и окружающей среды; исторические музеи и архитектурные сооружения, представляющие культурную, национальную, историческую ценность России и пр. – периодически каждый из них сталкивается с рядом проблем, решить которые самостоятельно не всегда возможно, а бесплатные государственные программы не в состоянии охватить такую огромную аудиторию.

“Чаще всего НКО требуются профессионалы в сфере маркетинга и брендинга, а также в сфере технологий, стратегического планирования и экспертной оценки управленческой практики. Две трети респондентов<sup>13</sup> сообщили, что нуждаются в услугах pro bono, но не знают, где и как искать специалистов. Но даже если некоммерческим организациям удаётся найти уникального волонтера, то они зачастую не могут воспользоваться новыми преи-

муществами. Почти половина опрошенных отметили, что после ухода квалифицированных помощников сотрудники НКО долго пытаются разгадать профессиональные секреты.

В связи с этим Аарон Хёрст (Aaron Hurst), учредитель фонда Taproot Foundation, который занимается развитием услуг pro bono, отмечает, что корпорациям стоит внимательнее изучать контекст деятельности и потребности НКО и лучше ориентировать своих специалистов.

*Evolution & Philanthropy. Корпоративная благотворительность и волонтерство, №3. Тематическая подборка: июнь – октябрь 2012*

Важным аспектом текущего этапа развития pro bono услуг в России является то, что все больше НКО начинают понимать значимость таких услуг и возможности, которые они дают. Однако эксперты отмечают, что пока это происходит не в том объеме, в котором могло бы, и потенциал вовлечения некоммерческого сектора в партнерские проекты по оказанию профессиональной помощи достаточно велик.

Получая pro bono услуги некоммерческие организации и местные сообщества, прежде всего, решают свои непосредственные текущие задачи, способствующие реализации их целевой деятельности. При этом спектр таких задач может быть достаточно широким: от перевода небольшого текста, до разработки сайта, перевозки мебели или вывоза мусора.

Решение текущих задач — это первый, наиболее очевидный и поддающийся оценке социальный эффект pro bono деятельности для некоммерческого сектора.

Помимо этого благодаря безвозмездной поддержке НКО экономят значительные средства, которые могут в дальнейшем инвестировать в развитие своих программ. Pro bono эксперты позволяют некоммерческим организациям бесплатно получить те решения, за которые при обычном рыночном взаимодействии НКО пришлось бы отдать немалые деньги.

**Когда некоммерческая организация получает профессиональную услугу, она и сама становится более профессиональной,**

поскольку полученный опыт позволяет ей повысить качество и эффективность оказываемых услуг, а также дает возможность расширить их спектр. Многие pro bono услуги нацелены не на разовое решение конкретной проблемы, а на инвестиции в долгосрочное развитие некоммерческого сектора. Если эксперт, к примеру, разрабатывает маркетинговую стратегию развития для НКО, то ценность услуги заключается не в самом факте наличия такого документа, а в том, как эта стратегия воплощается и способствует достижению целей организации. Таким образом, не всегда можно сразу почувствовать результат оказанной помощи.

Тут стоит отметить еще один важный фактор, препятствующий активному вовлечению некоммерческих организаций в pro bono услуги.

**На данный момент, многие российские НКО нацелены в большей степени на финансовую результативность и увеличение фандрайзинга**

Текущие финансовые вопросы являются для них условием выживания и продолжения деятельности. Поэтому не каждое НКО готово инвестировать свои ресурсы в устойчивое развитие организации на длительный период – для них это не является первостепенной задачей.

Кроме уже упомянутых эффектов pro bono деятельности, партнерский подход создает новые возможности для общественного развития за счет лучшего понимания условий деятельности и возможностей каждого сектора, а также поиска новых путей их применения в целях достижения общего блага. Сами pro bono эксперты, которые в обычной жизни могут не сталкиваться с теми или иными социальными проблемами, с помощью работы pro bono узнают для себя что-то новое и лучше начинают понимать, что такое гражданское общество и участвовать в этом гражданском обществе. Если pro bono будет развиваться и станет повсеместной практикой, то это может быть одним из способов решения проблемы доверия и ускорения развития некоммерческого сектора.

<sup>13</sup> Результаты опроса, проведенного в Америке LBG Associates при поддержке организаций Capital One Financial Corporation, Common Impact, Points of Light и Taproot Foundation. В опросе приняли участие 1348 представителей НКО.

# 07

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НКО КАК НАЛАДИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО

### Основные принципы для НКО

Некоммерческий сектор нельзя оставлять в стороне, ведь перед фондами стоит задача системного решения социальных проблем и выстраивания сотрудничества с бизнесом. Для этого надо иметь не только определенную информацию, навыки и квалификацию, но и обладать предпринимчивым мышлением.

Фонд Taproot приводит несколько основных принципов для НКО, которые помогут добиться эффективного и плодотворного сотрудничества pro bono, не перегружая партнеров и общаясь с ними на их языке [5]:

- 1 НКО должна иметь четкое представление о своих целях и задачах. Проявлять инициативу в работе с pro bono партнером, привлекать его для работы над приоритетными сферами.
- 2 В успешных pro bono проектах люди, ресурсы и процессы служат одной определенной цели.
- 3 Даже небольшие проекты могут занять много времени. Pro bono не лучший вариант, если работа должна быть выполнена срочно.
- 4 Pro bono — это время взаимного обучения и партнерства. Вы делитесь знаниями о сфере своей работы, партнер выступает источником свежего восприятия и информации в своей профессиональной области.

Эксперты рекомендуют некоммерческим организациям сделать шаг навстречу корпорациям, составив списки дефицитных компетенций, необходимых для реализа-

ции ближайших и перспективных планов. Наличие такого «заказа» повысит качество управления добровольческими ресурсами и, в конечном счёте, сделает корпоративные инвестиции более ценными для сообществ. Для этого нужно больше работать с некоммерческим сектором: это могут быть различные обучающие программы, конференции или мастер-классы, где компаниям объяснят, что такое pro bono, как они могут найти себе pro bono консультанта, как правильно сформулировать проблему и другое. В качестве примера можно привести проект «ПРОНКО\_2.0», который реализует независимое партнерство тренеров и консультантов Development Group. Предназначение проекта в том, чтобы помогать руководителям некоммерческого сектора достигать максимально возможных результатов в работе: правильно управлять сотрудниками, создавать и развивать команду, эффективно использовать и привлекать ресурсы, строить отношения со стейкхолдерами, создавать хорошую репутацию. Цель проекта – повысить профессиональный уровень руководителей некоммерческого сектора, что обеспечит устойчивое развитие сектора и сформирует позитивное отношение к их деятельности со стороны бизнеса и общественности.

### “ Из экспертного интервью

Когда получателей услуг будет больше, тогда и корпоративный сектор подтянется, все-таки корпоративный сектор у нас намного лучше развит, чем НКО-сектор, и соответственно, когда будет достаточное количество НКО, готовых принимать подобные услуги, то тогда я уверена, что корпоративный сектор быстро что-то захочет оказать.



### Программа ProBonoSpeakers<sup>14</sup>

Программа ProBonoSpeakers направлена на повышение квалификации профессионалов сферы благотворительности и обеспечение возможностей для их личного развития. В базе бюро числятся более 300 спикеров из сферы бизнеса, культуры и спорта, которые готовы ответить на вопросы о лидерстве, мотивации, привлечении спонсоров, преодолении трудных этапов жизни и т. д.

Спрос на спикеров со стороны некоммерческого сектора растет, это значит, что компании видят необходимость развития сотрудников. В качестве экспертов программы выступают топ-менеджеры крупных компаний, олимпийские чемпионы, писатели, ученые и другие медийные личности, которые работают с ведущими компаниями. Обычно гонорар таких спикеров находится в пределах от 50 до 600 тысяч рублей, у спикеров-звезд — до 3 млн. рублей. Однако для участников программы выступления проходят на безвозмездной основе.

### Темы для лекций и мастер-классов программы ProBonoSpeakers:

- Событийный и интернет-маркетинг
- Фандрайзинг: каналы поиска доноров
- Сложные переговоры
- Профилактика профессионального выгорания
- Персональный стиль представителей благотворительных фондов
- Публичные выступления и мастерство презентаций
- Развитие предпринимательского мышления
- Финансовая грамотность
- Основы ЗОЖ

<sup>14</sup> [www.hubspeakers.ru](http://www.hubspeakers.ru); [www.asi.org.ru/news/2017/06/07/moskva-biznes-spikery-pro-bono/](http://www.asi.org.ru/news/2017/06/07/moskva-biznes-spikery-pro-bono/)

## РЕЗЮМЕ

### **В России «pro bono услуги» в их современном понимании**

стали появляться несколько лет назад, однако некоммерческих организаций, получающих помощь, всё ещё единицы. Это связано с тем, что фирм, принявших практику «pro bono» по-прежнему не так много, а также с тем, что еще очень мало некоммерческих организаций, знающих о такой возможности.

### **Услуги pro bono,**

с одной стороны, помогают некоммерческим организациям сэкономить средства, которые пойдут на помощь их подопечным. С другой стороны, профессиональная поддержка способствует развитию их проектов, более эффективной реализации их миссии.

### **От деятельности НКО и понимания ими своих задач зависит очень многое**

Важно показать свою миссию, потребности, результативность pro bono услуг. НКО должны стать привлекательным партнёром как для профессионалов, так и для компаний и платформ-интеграторов.

### **Поскольку профессионалы не всегда обладают информацией**

о работе некоммерческого сектора, задачей НКО должна стать активная стратегия продвижения, формирования своего образа и образа своих бенефициаров. В частности, многие исследования показывают, что уровень информированности и доверия фондам не очень высок, а помощь профессионалов эпизодична и импульсивна. Для становления pro bono это, безусловно, негативный фактор.

## РОЛЬ PRO BONO ПОСРЕДНИКОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

Взаимодействие pro bono экспертов и третьего сектора — это встречное движение, сопряженное с рисками для обеих сторон. Сложность зависит во многом от специфики самой задачи и готовности НКО и бизнеса «говорить на одном языке». Как же провайдеры и бенефициары находят друг друга?

### Некоммерческая организация сама ищет себе pro bono-консультантов

В данном случае НКО должна самостоятельно сформулировать конкретную задачу и подумать, какие компетенции нужны для решения этой задачи. После чего она, как правило, обращается к своему ближнему кругу партнеров и друзей, например к Совету попечителей организации, дальше к их кругу знакомых. Если в этом круге нет тех, кто может оказать ей помощь, тогда НКО переходит к поиску других организаций, уже оказывающих pro bono, и идет к ним.

### Компания хочет оказывать pro bono-услуги и ищет потенциального получателя

Тут стоит рассмотреть несколько ситуаций. Если у компании есть широкий круг контактов НКО (или другой группы благополучателей) и она знает об их потребности в получении pro bono услуг, то принятие решения об оказании pro bono помощи и выбор благополучателя может строиться на механизме конкурсного отбора.

Вторая ситуация — когда у компании есть узкий круг потенциальных благополучателей (или даже один-единственный), о чьей потребности в услугах она осведомлена. В данном случае компания, запустив свою pro bono программу, ориентируется именно на этих бенефициаров, в дальнейшем расширяя круг заинтересованных лиц путем презентации реализованных проектов.

Если же у компании нет представления о каком-то конкретном получателе услуг, то она, разработав свою программу, начинает предлагать ее потенциальным бенефициарам. Но зачастую третий сектор не откликается на это предложение. Например, потому что в данный конкретный момент это не является для той или иной компании проблемой первой необходимости. Возможен и другой сюжет — НКО все же откликаются на сделанное предложение, но не осознают всю ценность оказываемой услуги, считая ее в некотором роде навязанной.

### Взаимодействие через посредника

Многие эксперты видят модель «посредника» в качестве эффективного решения сложностей, возникающих в процессе pro bono взаимодействия между компанией и третьим сектором.

Посредники — люди или компании, которые, с одной стороны, понимают мир некоммерческого сектора и проблемы, с которыми он сталкивается, а с другой — хорошо знакомы с принципами работы

в коммерческой среде. При этом они не должны сливаться ни с одной стороной, ни с другой, а быть посередине.

Основная миссия посредника — «наводить мосты между НКО и специалистами, готовыми предоставлять им свои услуги бесплатно». Такой посредник, с одной стороны, помогает клиенту профессионально решить проблему, подбирая ему профессионала или фирму подходящего профиля, а с другой стороны, подбирает фирмам подходящих по профилю и свободным ресурсам клиентов.

В качестве примеров таких «посредников» можно привести:

#### **Профессиональные сообщества и ассоциации**

Ассоциация маркетологов, сообщество психологов и др.

#### **Центры по оказанию бесплатной юридической помощи**

Например, «Центр координации безвозмездной юридической помощи pro bono для некоммерческих организаций» компании PILnet, часто **также организованные в виде юридических клиник или консультационных бюро** («объединения адвокатов, частных юристов, обыкновенных бизнесменов и нотариусов некоммерческих организаций»).

#### **Платформы интеллектуального волонтерства**

Todaygood, IT-волонтер, Sharity и др.<sup>15</sup>



#### **Альянс помогающих практик «ПроБоно»<sup>16</sup>**

Альянс Помогающих Практик "ПроБоно" — профессиональное сообщество психологов и психотерапевтов основных школ и направлений, ориентированных на высокие стандарты психологической практики. Объединившись для совместного ведения практики, они ориентированы на предоставление психологической помощи и консультаций во всех сферах жизни и деятельности современного человека.

Одной из стратегических задач Альянса является объединение лучших представителей профессиональных психологических сообществ, клиник, центров и институтов, своеобразной «золотой сотни» психологов-консультантов и психотерапевтов Санкт-Петербурга, практика которых могла бы служить образцом для коллег и являться гарантией качества предоставляемой клиентам психологической помощи.

Альянс постоянно ведет работу по обобщению накопленного опыта, проводит исследования, сотрудничает со СМИ, выступает на телевидении, участвует в психологических конференциях. Альянс оказывает помощь в организации и развитии частной психологической практики, активно сотрудничает с профессиональными сообществами, психологическими центрами, медицинскими клиниками и образовательными учреждениями.

**pba**  
alliance  
pro bono

<sup>15</sup> Примеры таких компаний за рубежом:

Pimp My Cause [www.pimpmycause.org/content/about/about-us](http://www.pimpmycause.org/content/about/about-us); Catchafire [www.catchafire.org/about/](http://www.catchafire.org/about/)

<sup>16</sup> [www.appme.ru/](http://www.appme.ru/); [www.samopoznanie.ru/spb/organizers/alyans\\_pomogajuschih\\_praktik\\_probono/](http://www.samopoznanie.ru/spb/organizers/alyans_pomogajuschih_praktik_probono/)



### Платформа интеллектуально-го волонтерства todogood<sup>17</sup>

Todogood позволяет профессионалам из мира бизнеса применить свои талант и опыт в решении задач развития и роста социально ориентированных организаций.

Механизм работы платформы построен на трёх основных компетенциях: отборе эффективных социально ориентированных организаций и определении их точек роста, поиске и формировании проектных команд интеллектуальных волонтеров и сопровождении pro bono проектов в сфере управленческого консалтинга. При этом todogood создает все условия, чтобы проекты приносили не только пользу благополучателям, но и интересный развивающий опыт волонтерам.

Среди кейсов платформы: разработка операционных улучшений и стратегия сбора средств для БФ «Старость в радость», стратегия грантового финансирования БФ «Большая Перемена», бизнес-модель Impact Hub Moscow, маркетинговая концепция «Клуба друзей» РАМТ, план мероприятий по пропаганде органного донорства МООНП «НЕФРО-ЛИГА» и другие.

Форматы корпоративного волонтерства на базе проектов todogood помогают активно обучать, мотивировать и удерживать ценных сотрудников, создавая для них новые возможности для самореализации и развития лидерских качеств.

В зависимости от общей корпоративной стратегии, а также целей и задач HR и CSR служб компаний, todogood разрабатывает командообразующие мероприятия и программы обучения и развития на базе практических кейсов с социально ориентированными организациями.



<sup>17</sup> www.todogood.com

# 08

## ЗАКОН О PRO BONO: АРГУМЕНТЫ «ЗА» И «ПРОТИВ»

### Правовое регулирование оказания безвозмездных услуг на основе pro bono

в настоящее время является одной из главных дискуссионных проблем. С одной стороны, анализ действующего в нашей стране законодательства показывает, что оказание безвозмездных услуг на основе pro bono не имеет четкого регулирования и потому требует учета комплекса гражданско-правовых и налоговых аспектов, сопутствующих процессу оказания подобных услуг. В противном случае pro bono может носить рискованный характер для субъектов такого рода деятельности. С другой — принятие закона или других регламентирующих актов может привести к излишней формализации процесса.

Большинство экспертов признают: неясная терминология и отсутствие четкого понимания, что такое pro bono, сильно снижает темпы его развития в нашей стране. Поэтому необходимо в той или иной форме задать определенные «условия игры» — правила, регламентирующие взаимодействие сторон в процессе pro bono.

### Из экспертного интервью

К этому имеет смысл, безусловно, подходить системно. Если прописывается стратегия развития волонтерской деятельности, то, безусловно, там должен быть отдельно раздел, касающийся корп-волонтерства и там уже подраздел, касающийся pro bono волонтерства в частности.



### Из экспертного интервью

Нужно, безусловно, создавать законодательное оформление волонтерской деятельности. Это для того, чтобы появлялись алгоритмы. Если я хочу работать как волонтер, я не должен бегать по своим начальникам и убеждать их, что это важно. В компаниях должны появиться алгоритмы, очень практические, повседневные, которые бы работали, помогали реализовывать идеи или желания тем, кто хочет быть волонтером. Чтобы были какие-то решения по налоговым отчислениям, по схемам финансирования этих волонтерских проектов и так далее. Чтобы это пространство деятельности было понятным и прозрачным, чтобы волонтеров не подозревали в том, что они стремятся к незаконному обогащению — это очень важная проблема.

До тех пор, пока условия игры непонятны, люди и компании, участвующие в pro bono, очень многим рискуют. Рискуют в первую очередь некоммерческие организации проблемами с налогообложением из-за неправильного оформления того, как они эти услуги приняли. Тем же самым рискуют компании, потому что непонятно, как правильно позиционировать такую деятельность.



### Из экспертного интервью

К счастью, пока некоммерческие организации не сталкивались с вопросами Минюста — «откуда у вас, например, появилось вот это программное решение и вот такой продукт, очень дорогостоящий?». Но рано или поздно кто-



то с этим столкнется, и эту серую зону законодательную, регулирующую эти вещи, конечно, надо менять, делать абсолютно понятной и однозначной, чтобы люди знали, имеет ли налоговые последствия получение такой помощи. И если имеет, то какие, и так далее.

### Стоит провести четкую грань между регламентированием, направленным на структурирование взаимоотношений, и жестким законодательным закреплением деятельности

Ориентация на формализацию входит в противоречие с идеей, что «программы pro bono являются доброй волей компаний и отдельных адвокатов», что ведет к отрицанию «общих правил оказания бесплатной помощи pro bono» [7]. Это подразумевает свободу каждой фирмы самостоятельно определять, кому и какая помощь может оказываться pro bono [7]. Если на законодательном уровне что-то утверждается одним образом, а у организации другое понимание этого, то это может убить саму идею. Поэтому хотя и важно закрепить какие-то рамки pro bono деятельности и в первую очередь надо начинать с определений, но это не значит, что определения должны застыть и не смогут меняться.

#### “ Из экспертного интервью

Если это будет прописано достаточно детально, вы обязательно отсечете большую часть вещей, про которые не подумали. Делать это точно нельзя. Это никак не влияет и никак не будет влиять на увеличение количества

pro bono услуг, потому что как они где-то будут прописаны списком, законодательно? Вы же не можете законно перечислить все возможные специальности и знания, персонально полученные всеми людьми страны.

Распространено мнение, что определять законодательно имеет смысл только с целью давать тем людям, кто оказывает pro bono услуги, какие-то льготы, налоговые послабления. Но тут есть угроза дискредитации самого института, поскольку появятся фирмы, которые станут имитировать оказание безвозмездной помощи ради получения льготы. Во всех других случаях гораздо более эффективным будет принятие меморандума или декларации, которую сформулирует и опубликует экспертное сообщество.

#### “ Из экспертного интервью

Например — декларация pro bono Международной ассоциации юристов. Это такая неправительственная некоммерческая организация, но многие юристы, в том числе из России, туда входят. Соответственно, для них это должно служить руководством к действию. И там все определено, что такое pro bono, что не pro bono и так далее.

# 08

## ДВОЙСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ КРИЗИСА

Интервью с экспертами показали неоднозначное влияние экономической ситуации в стране на развитие pro bono помощи. С одной стороны, достаточно распространенной является позиция, что экономический кризис оказывает негативное влияние на желание компаний оказывать свои услуги на безвозмездной основе.

#### “ Из экспертного интервью

Если логически размышлять, в ситуации экономического кризиса, когда компания начинает терять прибыль и не выполняет свои бизнес-KPI, все внимание будет сосредоточено на том, чтобы выполнить сначала бизнес-задачи. И посмотрите, тонкость pro bono волонтерства еще заключается в том, по крайней мере в моей работе, что потенциал, экспертиза, они огромные, но людям приходится все время выбирать, что они будут делать: либо они решат бизнес-задачу, либо они отвлекутся от бизнес-задачи на несколько дней, если не недель, и будут решать задачи местного сообщества. И понятно, что в ситуации экономического кризиса приоритеты не всегда будут выстраиваться в пользу местного сообщества.

Похожие аргументы приводятся и с позиции личного, а не корпоративного оказания pro bono помощи.

#### “ Из экспертного интервью

Когда у вас нечего есть и вы спускаетесь вниз по пирамиде Маслоу, у вас, наверное, нет возможностей и оказывать кому-то услуги.

Но с другой стороны, как ни странно, иногда экономический кризис может оказать и положительное влияние. Конечно, у людей становится меньше свободных

денег. Но, говоря о pro bono, речь идет больше о наличии времени, которое, безусловно, тоже деньги, но иногда оно как раз есть. Кризисы часто толкают компании на пересмотр стратегии своей социальной ответственности в сторону менее финансового, но более интеллектуального вклада в развитие некоммерческого сектора. Это подтверждает и международная практика — в США и Европе в кризис 2008 г. крупные юридические фирмы даже увеличили объемы работы pro bono.

#### “ Из экспертного интервью

С одной стороны высвобождается время, поскольку меньшее количество деловой активности оставляет у сотрудников больше времени. Чтобы их удержать на работе, компаниям интересно их вовлекать во что-то еще в это свободное время, чтобы они не просто сидели без дела, а занимались интересным дополнительным проектом. Некоторые компании преследуют и коммерческие цели. Нет цели напрямую заработать на них, но чтобы они напрямую вывели к новым сообществам, к новому типу покупателя. Экспертно помогая социальному предпринимателю, у которого в сообществе тысяча человек, компания тоже получает доступ к этой тысяче человек потенциальных своих потребителей.

Таким образом, говоря о влиянии экономической ситуации на развитие pro bono, стоит отметить, что ее влияние не прямолинейно. Здесь возможна множественность сценариев. В ситуации глубокого экономического кризиса деятельность pro bono, безусловно, сокращается. Однако, когда экономическая ситуация неблагоприятная, но не критичная, это наоборот может способствовать развитию безвозмездной профессиональной помощи.

# 08

## ИНФРАСТРУКТУРА КАК СТИМУЛ РАЗВИТИЯ PRO BONO

### Барьером для эффективного оказания помощи pro bono служит отсутствие «биржевой» инфраструктуры,

которая обеспечивала бы встречу между профессионалом и бенефициаром: обе стороны часто не знают, куда обратиться, чтобы как найти друг друга [22].

Критичным фактором дальнейшего продвижения pro bono в России является развитие инфраструктуры как развитие системы алгоритмов, системы правил работы с некоммерческим сектором, формирования отчислений на эту деятельность от оборота компании, правильной формулировки задачи проекта.

Потенциальным клиентам необходимо как-то узнавать о возможности получить услугу pro bono, а профессионалы должны иметь возможность защититься от чрезмерного и неконтролируемого спроса и для возможности оказывать, собственно, безвозмездную помощь, и для сохранения рыночного спроса на возмездное предоставление услуг. Это нельзя автоматизировать, этим надо заниматься вручную.

Если в компанию обратились несколько фондов, из них одному, скорее всего, можно будет помочь, и с ним получится сделать хороший pro bono проект, а с двумя другими может не получиться. И узнать это можно только из личного общения с представителями фондов, а это занимает время и ресурсы. Поэтому нужна именно инфраструктура, поддержка правильного отбора.

### “ Из экспертного интервью

Посредники — это способ борьбы с недоверием. Собственно говоря, работа любого посредника потому и сложная, потому что в силу наших особенностей: и доверия, и недоверия, и всего остального, действительно, чтобы pro bono работало, нужно создавать инфраструктуру. Инфраструктуру не в смысле офисов, грантов и всего остального, инфраструктуру в смысле того, что отбираешь на свой страх и риск и под свою ответственность хороших социальных партнеров, которым нужна эта помощь, отбираешь правильно мотивированных и с хорошими компетенциями, на самом деле готовых людей, и потом оказываешь им поддержку, чтобы им было максимально просто и приятно друг с другом взаимодействовать. И вот это как раз решает проблему недоверия, отсутствия времени и всего остального. И поэтому надо делать так, чтобы таких провайдеров было больше, тогда и проектов таких будет больше, это факт.

Еще одной возможной ролью инфраструктурной организации эксперты видят предоставление информации и общую оценку ситуации в целом: что из себя представляет это поле, с какими проблемами действительно приходится сталкиваться каждой из сторон, кто как их решает, в каких странах этот путь уже пройден и так далее.

### “ Из экспертного интервью

Это могли бы делать в том числе и инфраструктурные организации, но здесь, мне кажется, большое поле и для крупных университетов, в которых есть программы по КСО филантропии и благотворительности. Это тоже то, что называется «серая зона», и работы здесь тоже пока не много ведется. Нам крайне не хватает данных, компании не хватает аналитики в принципе... Этому, безусловно, способствуют разные инфраструктуры организаций, такие как «Форум доноров», который вместе с партнерами делает конкурс «Лидер корпоративной благотворительности». Тогда, когда это все выносится, например, на том же национальном совете по корпоративному волонтерству, когда готовятся какие-то круглые столы, конференции на эту тему, люди начинают чаще задумываться, анализировать, систематизировать свою работу чуть-чуть по-другому. То есть здесь деятельность как раз инфраструктурных организаций, и ее переоценить очень тяжело. Они очень много для этого делают.

Важный момент, который отмечают эксперты, — инфраструктура не может сама по себе существовать. В первую очередь, тему необходимо освещать в СМИ, чтобы люди и компании понимали, что это такое. В идеале СМИ тоже должны чувствовать как бы свою pro bono роль и бесплатно профессионально писать, освещать подобную деятельность.

### “ Из экспертного интервью

Пока мы видим очень мало публикаций на эту тему. Мне кажется, критерий того, что это начало работать, это когда мы видим, во-первых, что журналисты поняли эту суть, что появляется больше историй, когда люди действительно это делают, потому что это круто, а не потому что это попытка пиара... Когда мы увидим появление какого-то числа организаций в массовой прессе, не говоря уже о телевидении, с подробным исследованием того, как это работает, мне кажется, тогда можно будет сказать, что да, лед тронулся. Пока этого не видно, но есть, скажем так, возникновение некой культуры.

## ИМИТАЦИЯ И ДРУГИЕ РИСКИ PRO BONO ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В силу невысокой популярности pro bono услуг в нашей стране, примеры их имитации встречаются достаточно редко. Но наши эксперты признают, что такой риск, безусловно, есть. Бенефициар может пострадать, получив, например, неправильную консультацию, особенно это касается юридических и медицинских услуг.

Мы уже говорили об одном из возможных видов имитации pro bono в разделе, посвященном законодательству. Там речь шла о ситуации, если pro bono будет давать дополнительные льготы компаниям. И тогда, в силу того, что отследить реальные объемы оказанных услуг весьма проблематично, могут появиться фирмы, завышающие эти показатели (декларирующие, что они оказали большее количество услуг, чем это есть на самом деле). Но это не единственный возможный вариант имитирования услуг.

### Эксперт исполняет решение проблемы не полностью, навязывая платные услуги

Первый вариант возможной имитации, когда люди/компании делают вид, что они окажут помощь pro bono, а на самом деле их помощь будет являться не решением проблемы, а только каким-то первым шагом, и в рамках проведения бесплатной консультации они навязжут свои платные услуги.

**Из экспертного интервью**  
Наверное, вы сами часто видели объявления на улицах — люди на билбордах, на которых написано: «Адвокаты бесплатно». Понятно, что это мошенничество

— они таким образом привлекают клиентов, оказывают им какую-то минимальную самую первую помощь, а потом говорят: «Если вам судиться, то это будет стоить столько-то» или «Если вы хотите, чтобы мы достали такой-то документ, это будет стоить столько-то». Это вообще не pro bono, и в этом смысле, да, это вводит в заблуждение и является недобросовестным поведением, как минимум. Есть действительно организации некоммерческие, которые этим занимаются серьезно, но их, конечно, не так много, чем тех, что мы видим.

### Эксперт подписывается на pro bono проект, а потом не делает то, что должен

Это не имитация в чистом виде, и зачастую такие истории происходят не из злого умысла, но, тем не менее, они накладывают негативный отпечаток на само явление.

**Из экспертного интервью**  
Вроде как встречи какие-то проходили, что-то обсуждалось, но к результату это не привело. И получилось как будто имитация, но человек делает обычно не со зла, а просто из-за нехватки времени, я думаю, из-за неподготовленности.

### Некомпетентный исполнитель подписывается на pro bono проект

Возможен случай и весьма осознанного имитирования pro bono со стороны молодых специалистов. Когда в погоне за строчкой в резюме они подписываются на pro bono проекты, говоря, что это соотносится с их профессией, но на самом

деле их основной профиль несколько отличается. Основная угроза в данном случае, что получатель услуги получит продукт низкого качества.

### Подмена понятий pro bono и low bono

Еще один важный момент, который косвенно можно назвать имитацией — когда люди начинают безвозмездной профессиональной помощью называть то, что называется low bono. То есть компании действительно оказывают услугу, но все равно берут за это деньги, пусть даже и ниже обычной цены, но это уже не в чистом виде pro bono.

Надо заметить, что имитация далеко не единственный риск, который возникает при оказании pro bono помощи. Например, выше уже был упомянут **риск некачественного оказания услуг**. Важно еще раз указать и другие риски, о которых уже заходила речь в этом отчете. Так ранее уже говорилось о налоговых рисках как для получателей услуг, так и для тех, кто эти услуги оказывает. Также речь шла о рисках слишком формального подхода к этой деятельности.

### Риски жесткого законодательного закрепления

Риски жесткого законодательного закрепления хорошо прослеживаются в сфере юридических pro bono услуг, где актуальное правовое регулирование не только не помогает, но во многом препятствует развитию pro bono. Система государственной субсидируемой помощи и нарождающаяся система pro bono услуг

находятся в противоречии друг с другом. Например, если адвокат, подписывая соглашение с доверителем, указывает на то, что помощь «оказывается бесплатно в соответствии с федеральным законом «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации», то этот закон позволяет адвокату оказывать бесплатную помощь либо в рамках субсидируемой (оплачиваемой государством) системы, либо в рамках так называемой негосударственной системы юридической помощи (pro bono), но в таком случае он как адвокат не может, например, осуществлять представительство доверителя в суде [21].

**Из экспертного интервью**  
Главный такой фактор — это то, что огромное количество потребностей в помощи pro bono и со стороны частных лиц, и со стороны некоммерческих организаций. Хотя у нас приняли закон о бесплатной юридической помощи несколько лет назад, он очень избирательный и, на мой взгляд, очень ограничивает те группы людей, категории дел, по которым можно получить оплачиваемую государственную юридическую помощь. И поэтому потребность огромная.

### Обманутые ожидания профессионала и благополучателя

Одним из главных рисков любого pro bono проекта — обманутые ожидания профессионала и благополучателя. Чтобы свести этот риск к минимуму сторонам необходимо на начальном этапе подробно обговорить (и желательно документально оформить) все ключевые моменты

ты проекта: ожидаемый результат, сроки, ответственные лица и другое.

У экспертов возникает еще несколько опасений, которые относятся в основном к провайдерам услуг.

### “ Из экспертного интервью

Мне кажется, что один из рисков состоит в том, что государство может сказать: «Раз у нас есть такие классные юристы, которые готовы все добровольно сами бесплатно делать, то пусть и делают, а мы самоустраиваемся. Финансировать систему бесплатной юридической помощи мы не будем.

### “ Из экспертного интервью

Еще один негативный фактор может быть, когда работодатель начнет своих сотрудников обязывать волонтерить pro bono, и сотрудники будут вынуждены, то есть они не по доброй воле, а им сказали: «Ты как доброволец должен пойти и» – тот же самый пример – «сто часов в год отработать как волонтер, оказывая pro bono услугу для некоммерческих организаций».

### “ Из экспертного интервью

Это должен быть свободный выбор человека. Если он готов бесплатно оказывать эту услугу, то это здорово, но если человека к этому принуждают, говоря, что вот есть программа для корпоративного волонтерства, и что он должен как волонтер оказать такую услугу бесплатно, и ему за это не заплатят – мне кажется, это неправильно. Здесь у человека должна быть возможность свободного выбора, если ему предлагают это делать как волонтеру.

## РЕЗЮМЕ

### Важным сдерживающим фактором развития pro bono

услуг в нашей стране, эксперты считают отсутствие правил, регламентирующих взаимодействие сторон в процессе pro bono.

### Приоритетной задачей

является развитие инфраструктуры и институционализация pro bono. Необходимо сформировать pro bono систему со своими образцами, игроками, посредниками, стандартами и правилами игры, ключевыми мероприятиями и медиа-ресурсами.

### Развитие посредников

(платформы, интегрирующие стороны) – важный успех pro bono движения. От их активности и драйва многое зависит. Важно, чтобы они заняли свои ниши, отстроили деятельность, и стимулировали развитие сферы.

### Потенциал развития pro bono

кроется и в партнерстве организаций. Если компании начнут объединяться с другими организациями, они смогут оказать комплексную поддержку благополучателю, что выведет эффективность pro bono на новый качественный уровень.

2

ЧАСТЬ

# ИССЛЕДОВАНИЕ SOCIAL BUSINESS GROUP

## «МОДЕЛИ И КОНЦЕПЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ТИПОЛОГИЯ ОСНОВНЫХ ФОРМ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА»<sup>18</sup>

### Одна из традиционных проблем — работа с базовыми определениями:

каков «объем понятия» и его способность «распознавать» феномен в эмпирической реальности, его прозрачность и понятность для общения и коммуникации. Если говорить о буквальном значении «pro bono» — это просто «безвозмездная деятельность». В литературе можно встретить много схожих слов и понятий: pro bono work, pro bono service, pro bono effort, pro bono movement, но базовым для всех понятий является латинский источник: «pro bono publico» — «для общественного блага» [Scott, 2001]. Большинство рассуждений и определений очень похожи, и исходят они из двух исходных положений — базовых различий, которые стоит проговорить во избежание путаницы.

### Различие между «про-боно услугами» и «про-боно волонтерством»

Во-первых, принято различать «про-боно услуги» и «про-боно волонтерство». Первое — когда компания готова выполнять некоторую работу, которая непосредственно связана с ее базовыми компетенциями (юридическая служба, аудит, финансовые консультации и т.п.), предлагать свои профессиональные услуги «для общественного блага», безвозмездно. Второе понятие, про-боно волонтерство, фокусируется на людях, которые оказывают какую-либо помощь с использованием своих профессиональных навыков и знаний.

### Различие между «традиционным волонтерством» и волонтерством на основе «профессионального опыта, знаний и умений»

Во-вторых, важно различать «традиционное волонтерство» как «дополнительные руки» [Mirvis et al., 2014] и волонтерство, основанное на «профессиональном опыте, знаниях и умениях», которое иногда также называют «professional support» [Lee et al., 2014]. Главное отличие — использование каких-то специализированных профессиональных компетенций [Mirvis et al., 2014]. Однако в этом кроется первая трудность. Киркланд пишет, что pro bono волонтер — это «компетентный индивид» (skillful individual), который предлагает другим свою профессиональную помощь бесплатно, и такая помощь может осуществляться как самостоятельно, индивидуально, так и через посредство группы или организации [Frank et al., 2003; Kirkland, 2010].

То есть волонтерство pro bono по своим исходным предпосылкам совершенно не обязательно связано с корпоративными программами и КСО, оно может осуществляться как компаниями, так и отдельными людьми самостоятельно. Важно, чтобы такая волонтерская помощь требовала определенной профессиональной квалификации волонтера, а тот, в свою очередь участвовал в ней именно как профессионал, а не просто как отзывчивый человек «с руками, ногами и горячим сердцем».

### Получение про-боно помощи без публичного представительства

Еще одно довольно распространенное заблуждение, точка расфокусировки, связано с представлением, что pro bono волонтерство и pro bono услуги компания может оказывать только НКО. Вместе с тем, не менее важным получателем pro bono помощи являются «локальные сообщества» или неформальные объединения людей, не имеющие формальной организационной оформленности [Palombaro et al., 2011].

Об этом, в частности, много говорится среди представителей юридических профессий. В частности — в стандарте Pro Bono Institute [Law Firm Pro Bono Challenge, 2010]. Здесь формулируется еще один очень важный принцип pro bono деятельности: **работа с людьми, сообществами и социальными группами, не имеющими публичного представительства — бездомные, люди с ограничениями здоровья, беженцы.**

Как раз это обстоятельство, отсутствие представительства в публичной сфере, может свидетельствовать о социальном неблагополучии, о проблемной ситуации, в которой оказались люди, — настолько глубокой, что разрушаются естественные социальные связи людей, исчезают возможности для того, чтобы заявить о своих интересах и сложностях.

### Корпоративное про-боно волонтерство

Если же речь идет о программной активности компаний, тогда нужно говорить о «корпоративном pro bono волонтерстве», при котором задействуются **«специализированные ресурсы и компетенции компании, сотрудники которой коллективно объединяют свои усилия для эффективного управления и достижения результативности их pro bono работы, а также чтобы снизить или устранить барьеры к такого рода деятельности «сотрудников»**<sup>19</sup>.

Из этого определения, предложенного сотрудниками Pro Bono Institute, и из их последующих разъяснений следует, что задачи компании, фирмы — обеспечение организационной и инфраструктурной поддержки для тех своих сотрудников, которые готовы оказывать помощь с использованием своих профессиональных умений. В качестве базового определения pro bono волонтерства остановимся на приведенной выше формулировке.

### Паттерны про-боно волонтерства

Существуют разные способы выделения практических форм (паттернов) pro bono волонтерства. Один из наиболее взвешенных подходов — сформировать дерево решений относительно конфигурации программ КВ в целом и pro bono — в частности.

<sup>18</sup> Текст — Иван Климов, к.с.н., генеральный директор Social Business Group, доцент факультета социальных наук НИУ ВШЭ.

<sup>19</sup> Взято из стандарта про-боно активности, подготовленного Pro Bono Institute (подразделением Джорджтаунского Университета) по инициативе American Bar Association [Law Firm Pro Bono Challenge, 2010].

Для каждого конкретного случая принимается комбинированное решение по целому ряду параметров: принцип формирования бюджета, ключевые компетенции (экспертиза) компании, организатор КВ внутри компании, тип поощрения и т.д. Дж. Хартман с коллегами описали восемь «паттер-

нов» pro bono волонтерства, которые они выделяли на основании нескольких параметров: тип «клиента» и зона воздействия, влияние на клиента, затраты поставщика, совпадение с целями компании (человеческий капитал, репутация) [Hartman et al, 2016].

LOANED EMPLOYEE	PRO BONO КОМАНДИРОВКИ	РАБОТНИК ПОЛУЧАЕТ РАЗРЕШЕНИЕ И ОПЛАЧИВАЕМЫЙ ОТПУСК ДЛЯ УЧАСТИЯ В PRO BONO ПРОЕКТЕ
Functional Coaching & Mentoring	Практический коучинг и наставничество	Сотрудники выстраивают функциональную поддержку своих коллег, занятых в нон-профит деятельности, делятся практической экспертизой, осуществляют коучинг и наставничество.
Marathon	Марафон	Компании сосредотачивают свои организационные возможности и привлекают человеческий капитал своих сотрудников для проведения заранее подготовленного краткосрочного мероприятия (как правило, на 24 часа) для сбора необходимых средств и ресурсов.
Standardized Team Projects	Стандартизированные групповые проекты	Сотрудники становятся участниками команд с определенными ролями и обязанностями. Каждый проект выстраивается на основании стандартных проектных решений (разработанных компанией) с учетом потребностей нон-профит партнеров.
Open-Ended Outsourcing	Открытый аутсорсинг	Компания на постоянной основе предоставляет свои сервисы и услуги для определенных некоммерческих организаций, которыми они пользуются по мере необходимости.
Sector-Wide Solutions	Секторальные решения	Компания на безвозмездной основе разрабатывает решения, доступные для всех НКО в этом секторе.
General Contracting	Совместные проекты (договоренности). Малтисейкхолдеризм	Для решения конкретной социальной проблемы предприятие привлекает и координирует внутренние и внешние ресурсы, а также стремится вовлечь множество стейкхолдеров, поощряя развитие межсекторального сотрудничества.
Signature Issue	Корпоративные обязательства	Компания реализует проект, сочетающий безвозмездную работу с привлечением доступных внутренних ресурсов, кастомизированных для решения конкретной социальной проблемы.

Предложенная типология дает представление о базовых формах, организационных «паттернах», в которых может реализовываться pro bono волонтерство. Вместе с тем, в большинстве перечисленных примеров слабо угадывается специфика именно pro bono деятельности: реализация некоторых из форм очевидно требует комплексного подхода внутри компании, а отличие pro bono работы от «традиционного волонтерства» никак не объяснено.

Очевидно, что для прояснения нашего базового понятия важно также описать общий подход к систематизации различных видов корпоративного волонтерства. Из анализа программных документов компаний, их отчетных материалов видно, что множество форм и подходов к волонтерству, реализуемых компаниями на практике, зачастую основан на произвольном толковании различных видов социальной активности компаний, на смешении прагматических задач (развитие программ КСО) и «теоретических» понятий, почерпнутых в основном из тематической публицистики. Если для текущих прагматических задач такая ситуация вполне нормальна и терпима, то для формирования пространства общего языка, для развития корпоративного волонтерства как масштабного социального явления этого недостаточно.

Попробуем обратиться к некоторым моделям, в которых систематизированы наиболее распространенные типы корпоративного волонтерства.

## Осмысление корпоративного волонтерства: модели практиков и теоретиков

В бизнес-литературе и в академических исследованиях приводятся довольно много моделей и типологий корпоративного волонтерства в ряду других активностей компаний в социальной сфере. Их основные отличия обнаруживаются даже не в типах волонтерства, которые систематизируются и определяются, а в базовых принципах построения таких типологий.

Разберем несколько примеров. Каждый из них представляет специфическую традицию. В первом случае (SHRM Foundation) корпоративное волонтерство описывается как часть HR-решений в контексте более общего подхода: «управление человеческими ресурсами» (Human Resource Management). Второй подход (Taproot Foundation) демонстрирует традиции бизнес-консалтинга, который специализируется именно на развитии инфраструктуры pro bono деятельности компаний. И третий пример — разработка академических исследователей из бизнес-школ Борнмутского и Лондонского университетов. За основу в ней был взят подход «комбинирования ресурсов» бизнес-корпораций и НКО, который они направляют для развития сектора корпоративного волонтерства. Такой выбор обусловлен, во-первых, идеей представить подходы, принципиально различающиеся по базовой профессиональной культуре, а во-вторых, представить наиболее проработанные, систематизированные и кодифицированные концепции pro bono работы в контексте темы корпоративного волонтерства.

## SHRM Foundation

предлагает типологию форм корпоративного волонтерства (Рисунок 1), тесно связанную с организационным и бизнес-развитием компании, целью которого является достижение корпоративной и социальной устойчивости [HRM's Role..., 2010, p.23-25]. В основе типологии лежит концепция «пользы» (полезности, «benefits»): польза для индивида (волонтера), польза для команды, польза для организации и польза для бизнеса. На этом основании они выделяют пять типов корпоративного волонтерства:

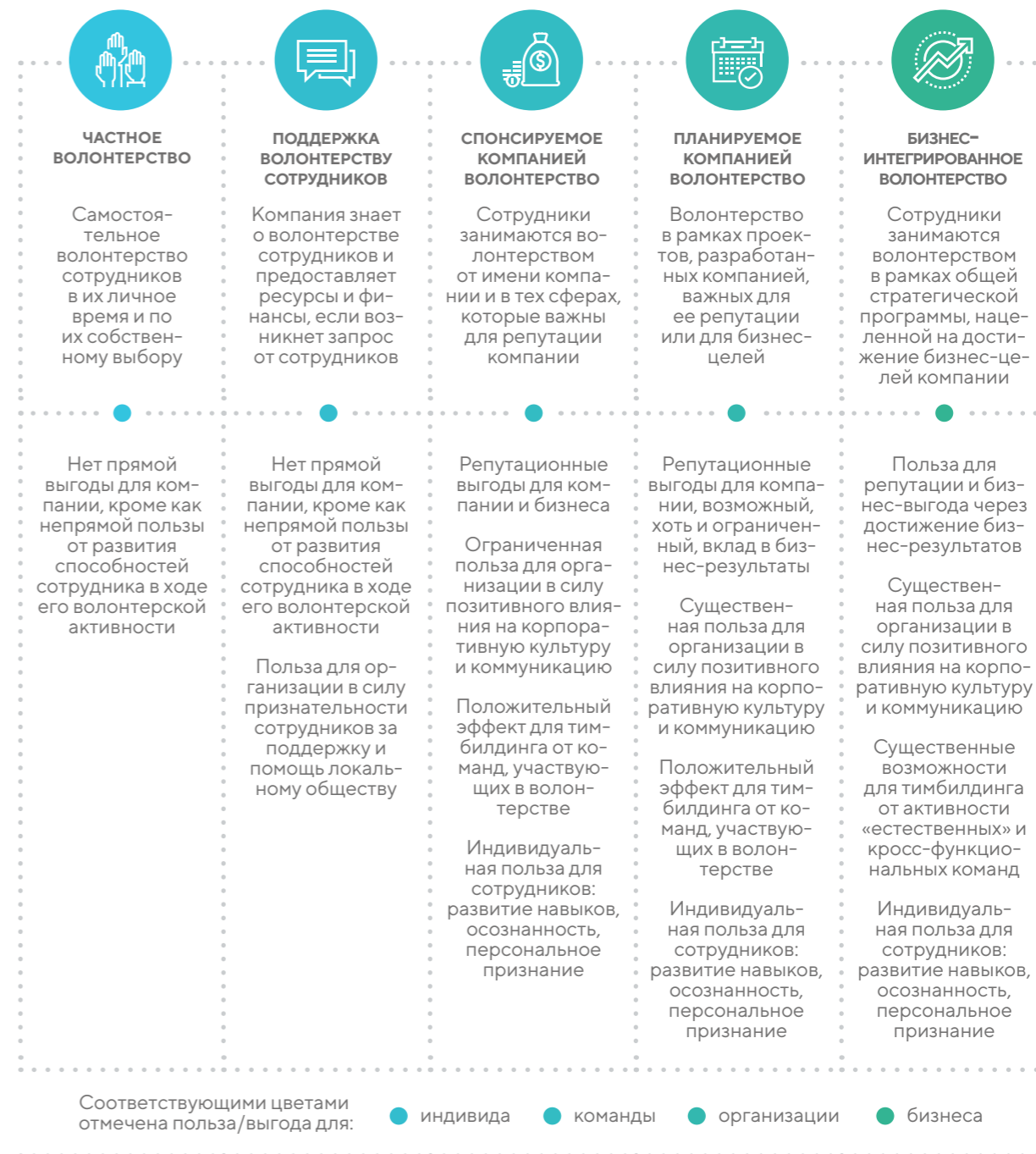
- **частное** (самостоятельное) волонтерство сотрудников
- **поддержанное компанией** волонтерство
- **спонсируемая** волонтерская активность сотрудников
- **программное** волонтерство (компания вовлекает сотрудников в сформированный ею фреймворк)
- **бизнес-интегрированное** волонтерство, связанное не только с стратегическим развитием компании и ее бизнес-результатами, но также и с многофакторным развитием человеческого потенциала (командообразование, лидерство, развитие профессиональных навыков, репутация и признание)

В предложенном подходе важно, что волонтерство рассматривается важным основанием внутрикорпоративной культуры, ценностей, организационного развития и в целом бизнес-потенциала компании.

**Ключевая идеология подхода — «устойчивость» (Sustainability):** устойчивость компании не может быть достигнута без инвестиций как в сотрудников, так и в окружающие компанию сообщества, как локальные, так и глобальные<sup>20</sup>. В предложенном подходе важно, что индивидуальное, частное волонтерство сотрудников рассматривается в качестве одного из компонентов «континуума» корпоративного волонтерства: вовлеченность сотрудников в добровольческую деятельность рассматривается в качестве основы для развития «человеческого капитала» компании, для реализации ее организационных и бизнес-стратегий.

**Общий подход опирается на несколько идей: стандарты КСО, анализ стейкхолдеров и на нетривиально проработанном понимании «социальной и корпоративной устойчивости».** Последнее рассматривается не просто как элемент отчетности КСО, а как комплексная стратегия бизнес-развития, а волонтерство оказывается одним из ее элементов.

Рисунок 1 «Континуум программ» корпоративного волонтерства, SHRM Foundation [HRM's Role..., 2010, p.25]



<sup>20</sup> Также на этом основании разрабатываются показатели развития программ КСО в компании: 84 индикатора по 6 категориям оценки [HRM's Role..., 2010, p.15-16].



## Taproot Foundation

Другая модель, которую стоит здесь рассмотреть, разработана калифорнийской неправительственной организацией Taproot Foundation<sup>21</sup>, активно помогающей развивать pro bono программы в корпорациях (см. Рисунок 2 и 3). В основе модели — систематизация стратегий, которые могут выбирать компании для «социального инвестирования» своих усилий [What is Pro Bono, 2008].

Стратегии различаются по «устойчивости воздействия» (sustainability of impact), которое они оказывают на «подшефную» организацию. С этой точки зрения систематизируются конкретные действия и практики компании — от финансовой поддержки и традиционного волонтерства до правового или HR-консультирования и участия в наблюдательном совете поддерживаемой НКО.

**Рисунок 2** Стратегии компаний по инвестированию в поддерживаемые сообщества, Taproot Foundation [What is Pro Bono? 2008; Powered by pro bono, 2012]

ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА	«ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РУКИ» ДЛЯ ПРОГРАММ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ	РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ЛИДЕРСТВО		
ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА	ПРАКТИЧЕСКОЕ ВОЛОНТЕРСТВО	КОМПЕТЕНТНОЕ («НАВЫКОВОЕ») ВОЛОНТЕРСТВО		
		Общие навыки	Управленческие услуги	Профессиональная про-бонo экспертиза
Гранты деньгами Программа «Деньги от людей дела»* Программа «Совместных пожертвований»**	Уборка, очистка Благотворительная столовая Благоустройство территории	Обучение, менторство Наставничество, развитие трудовых навыков Организация, координация мероприятий	Формирование управленческих структур Обучение и подготовка членов правления	IT поддержка Маркетинговое обеспечение HR консультации Юридические услуги

Из этой модели видно, что про-бонo работа рассматривается как составная часть **компетентного волонтерства** (skills-based volunteering).

<sup>21</sup> Организация основана в 2001 г. Аароном Харстом (Aaron Hurst) — исследователем, социальным предпринимателем и общественным деятелем. О нем и его публикациях см. Stanford Social Innovation Review (ssir.org/bios/aaron\_hurst).

\* Принцип «Деньги от людей дела» («Dollars for Doers») предполагает, что в компании существует программа расчета стоимости «волонтерского часа» — времени, когда сотрудник работает в качестве волонтера, а его «зарплата» за это время перечисляется в качестве пожертвования.

\*\* Принцип «Совместных пожертвований» («Matching Gifts») означает, что компания поддерживает тех сотрудников, которые делают пожертвования, добавляя к перечислению равную сумму от себя.

Последнее, в свою очередь, подразделяется еще на несколько разновидностей — по степени специфичности компетенций, необходимых для оказания помощи и поддержки НКО или какому-либо сообществу: волонтерство, основанное на «общих компетенциях», «борд-волонтерство», волонтерство, основанное на профессиональной экспертизе волонтерство, осно-

ванное на профессиональной экспертизе (об их определениях — чуть ниже). Авторы модели отмечают, что разные типы волонтерства отличаются, во-первых, числом вовлеченных сотрудников, во-вторых, устойчивостью результата волонтерского труда. Безусловными лидерами по последнему из критериев оказываются pro bono волонтерство и борд-волонтерство.

**Рисунок 3** Устойчивость воздействия корпоративного волонтерства, Taproot Foundation [What is Pro Bono? 2008; Powered by pro bono, 2012]



Применительно к предложенной модели нужно учесть два очень важных для понимания аспекта. Во-первых, выделенные типы волонтерства отличаются не столько тем, какие умения сотрудников задействуются, а тем, **какой эффект от волонтерства моделируется**. Волонтерство, основанное на «общих компетенциях», предполагает обучение, менторство, формирование навыков, то есть формирование необходимых компетенций у тех, кому оказывается поддержка и помощь.

Борд-волонтерство предполагает формирование и усиление руководящих органов подшефных организаций. А главной задачей квалифицированного (экспертного) pro bono волонтерства — усилить (сформировать, развить или взять на себя) те или иные функции подшефной организации или общественного объединения: стратегическое планирование, логистика, HR-работа, маркетинг и т.д. Хорошим российским примером тут могут быть усилия компаний по созданию социальных предприятий.

Более сложный пример — когда в 2009–2010-ых годах одна из ведущих российских клиник не просто сформировала программу медицинского сопровождения детей с синдромом несовершенного остеогенеза (патологическая ломкость костей), но также в партнерстве с туристической компанией и авто-транспортным предприятием реализовывала образовательно-экскурсионную программу.

Во-вторых, в модели заложена идея комплексного решения проблемы, в том числе и за счет того, что усилия компании инвестируются в организационное развитие «подшефной» организации или сообщества. Здесь внимание фокусируется не на возможных формах оказания помощи, а на принципе — достигать устойчивости и результативности воздействия, воздействуя не только на проблему или проблемную ситуацию, но и повышая умение людей, организаций и сообществ управлять и изменять негативную ситуацию.

Модель корпоративного волонтерства, предложенная в рамках «академического» подхода Гордоном Лиу и Уай-Уай Ко, основывается на идее комбинирования тех ресурсов, которыми располагают как компании, так и НКО, для того, чтобы повысить результативность совместных действий (Рисунок 4 и 5).

Основная идея исследователей заключается в том, что каждый из участников альянса привносит свои специфические возможности и ресурсы для развития корпоративной волонтерской активности. Ресурсы, во-первых, не симметричны (например, репутация компании и партнерской НКО), во-вторых, они подразделяются на «совместно используемые» и «неразделяемые» («shared and unshared resources»), а также на «материальные ресурсы» и «нематериальные». На этой основе и в такой ресурсной логике возникают «социальные альянсы», социальное сотрудничество между компаниями и НКО [Liu, Ko, 2011].

**Рисунок 4** «Социальный альянс» компании и НКО в «ресурсной» перспективе [Liu, Ko, 2011, p.254].



На основе этих базовых различий (материальные-нематериальные, совместные-раздельные, ресурсы компании – ресурсы НКО) авторы предлагают не только типологию ресурсов возникающих «социальных альянсов», но также анализируют преимущества и для альянса, и для каждого из участников в отдельности, которые дает им сотрудничество и такое многоплановое комбинирование ресурсов. Волонтерство здесь выступает как функция, которая не только связывает разнообразные возможности компании и НКО, но одновременно заставляет работать эти ресурсы, повышает их результативность и в принципе создает пространство новых возможностей для всех участников.

**Рисунок 5** Типология ресурсов [Liu, Ko, 2011, p.256].

СОВМЕСТНО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ РЕСУРСЫ	СОЕДИНЕНИЕ С СОБСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМ	КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА РЫНКЕ
<b>Компания (получает от НКО): материальные ресурсы</b>		
Нет	Нет	Нет
<b>Компания (получает от НКО): нематериальные ресурсы</b>		
Этика и репутация бренда	Внешние каналы коммуникации фирмы	Репутация компании как социально ответственной, развитие публичного признания и легитимности
Внутренняя культура	Внутренние каналы коммуникации фирмы	Углубление мотивации сотрудников, обязательности, этики, лояльности, а также усиление легитимности и репутации у сотрудников
Окружение для возможностей для образования и подготовки	Мероприятия по обучению и развитию самой фирмы	Совершенствование навыков, связанных с работой; самоуважение, репутация
Более открытая для общения среда, менее напряженная, стрессовая обстановка	Программы фирмы по командообразованию	Совершенствование внутренней коммуникации и функциональной кооперации сотрудников
<b>НКО (получает от фирмы): материальные ресурсы</b>		
Финансирование	Поступления из других источников НКО	Диверсификация источников пополнения бюджета
Вещи и товары	Возможности по доставке и распространению	Снижение стоимости закупок, получение дохода от реализации (переработки)
<b>НКО (получает от фирмы): нематериальные ресурсы</b>		
Время сотрудников	Орг. процессы и социальные программы	Снижение стоимости привлекаемых трудовых ресурсов
Знания и проф.навыки сотрудников	Орг. процессы и социальные программы	Снижение затрат на собственный персонал, развитие возможностей для операц. и стратегич. деятельности, получение проф. про-боно экспертизы

Ресурсный подход, хотя и не затрагивает напрямую вопрос типологии форм корпоративного волонтерства, дает несколько важных идей. Во-первых, он показывает, что типы КВ определяются комбинацией разделяемых и неразделяемых, материальных и нематериальных ресурсов, которые используются и комбинируются сообразно задаче в каждом конкретном случае – в локальном проекте, программе или «социальном альянсе». Pro bono активность оказывается возможной на определенном этапе развития партнерства компании и НКО, когда и компания, и ее сотрудники получают возможность и компетентное понимание того, каким именно образом можно использовать профессиональные знания и умения сотрудников для решения конкретной проблемы.

Во-вторых, в рамках этого подхода становится очевидным эффект несимметричного, но взаимного влияния участников альянса друг на друга. Например, компании получают не только благоприятное отношение к себе, паблисити, но также и развивают свое умение реализовывать немонетарные формы КСО, что при комплексном подходе способно обеспечить лидерство в своем сегменте рынка. С другой стороны, НКО получают возможность расширить и разнообразить число стейкхолдеров, начинают понимать логику корпоративных правил и процедур, а также приобретают компетенции в организационном и бизнес-развитии своей организации, что, в конечном счете, также приводит к усилению ее позиций в своем специфическом сегменте «рынка».

Ресурсный подход развивается довольно активно как в академической, так и в корпоративной среде. Целый ряд иссле-

дователей, анализируя pro bono активность различных компаний и агентств, показали, что эта деятельность реализуется большим числом способов, **но ключевыми для них для всех оказываются три принципа** [Lister, 2008; Pratt, 2003; Rappoport, 2008]:



**нацеленность на решение задачи и креативность**, что предполагает достаточно высокую «кастомизацию» работы про-боно, а также разработку стратегии по изысканию и привлечению всех необходимых для решения проблемы ресурсов.



**непосредственная вовлеченность сотрудников**, которые являются «проводниками» и «агрегаторами» нужных ресурсов – а не только тех, которые «есть в наличии» у компании или у отдельных высоко-мотивированных сотрудников-волонтеров. Этот принцип называется «broad-based participation» [Law Firm Pro Bono Challenge, 2010].



**комплексное использование ресурсов**, в том числе и ресурсы формального статуса компании (вспоминаем специфику юридической деятельности), поскольку очень часто сообщества могут не иметь формального представительства, своих организаций и ассоциаций. Статус компании и ее репутация сами по себе являются и ресурсом, и инструментом, повышающим шансы на успешное решение проблемы [Berger et.al, 2004].

Все описанные модели демонстрируют принципиально разные способы осмыслить, в чем сущность корпоративного волонтерства и pro bono активности – в частности. Вместе с тем, во всех них отсутствует еще один тип волонтерской pro bono работы – институциональное развитие профессиональной деятельности ради «общественного блага», изменение правил функционирования институтов и формирование более широких институциональных возможностей для реализации интересов различных общественных групп, а также для усиления общественной значимости собственной профессиональной группы<sup>22</sup>. Эта идея активно развивается юристами: различные ассоциации юристов и адвокатов формируют долгосрочные проекты по формированию стандартов pro bono деятельности, по их популяризации и включению в профессиональную этику, по формированию программ институциональных изменений ради «общественного блага» [Granfield, 2008, p.113-115]. Яркий пример результатов такой работы – уже упоминавшийся Pro Bono Institute при Джорджтаунском университете.

Инициатива Американской ассоциации адвокатов (American Bar Association), стартовавшая в 1993, сейчас функционирует как аналитический и исследовательский центр и ставит своей задачей снятие институциональных барьеров в развитии pro bono деятельности американских юридических фирм.

Такой тип задач – изменение нормативных принципов деятельности определенной социальной группы – также рассматривается как специфический тип pro bono волонтерства [Cummings 2004; Granfield, 2008, p. 115]. Л. Мозер, К. МКИвен и Р. Маиман обозначают такой тип деятельности как «community of practice», «деятельное сообщество», ставящее своей задачей разработку и реализацию институциональных новаций – изменение систем правил в функционировании того или иного профессионального сегмента [Mather et al., 2001]<sup>23</sup>.

Далее мы попробуем систематизировать множество подходов к пониманию корпоративного волонтерства и проработать используемые понятия. В данном случае речь идет не о создании некой «отвлеченной теории» и системы строго выверенных терминов, а о создании «тематической карты» базовых концептов применительно к волонтерской активности компаний и их сотрудников.

<sup>22</sup> О возможностях и ограничениях институциональных изменений и о типах социальных инноваторов см., например, [Климов, 2014].

<sup>23</sup> На русском языке о деятельных сообществах можно почитать перевод книги Э. Брэдли и М. Макдоналда «Социальная организация» [Брэдли, Макдоналд, 2015] и ознакомиться с подборкой текстов на сайте Social Business Group.

## Типология форм корпоративного волонтерства

При построении типологии мы будем опираться на три базовых принципа.

Во-первых, **типология строится на идее формирования «социального альянса» между компанией, некоммерческой организацией** (или каким-либо сообществом, не имеющим формальной организации, но выступающим бенефициаром помощи со стороны компании), **а также сотрудниками компании** – третьим непременным участником альянса [Berger, 2004]. Все программы корпоративного волонтерства и КСО предполагают партнерство или «альянс» с различными заинтересованными сторонами ради достижения определенного результата в контексте некоей проблемной ситуации.

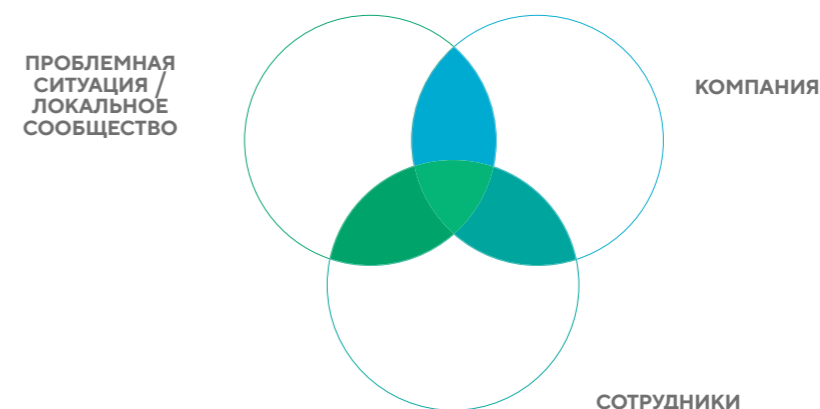
Во-вторых, нужно опереться на **идею мобилизации ресурсов, которые могут быть использованы для решения социальной проблемы**. Важно понимать, что ресурсы компании, сотрудников, НКО и локальных сообществ повышают свою эффективность в случае их комплексного использования, в случае их структурной мобилизации, сфокусированной на особенностях проблемной ситуации с целью повысить результативность воздействия на нее. Также здесь играет роль различие «совместно используемых» и «неразделяемых» ресурсов («shared and unshared resources»): по мере развития программ корпоративного волонтерства компания приобретает опыт не только в мобилизации все более сложных ресурсов (ресурс самоорганизации сотрудников, коллективного участия в волонтерстве, pro bono волонтерство), но также и в формировании комплексных решений и стратегий (сочетание финансовой под-

держки, in-house возможностей, волонтерства и различного рода партнерств с другими стейкхолдерами).

В-третьих, мы берем **принцип стратегического воздействия на проблемную ситуацию**: насколько глубоко компания, ее сотрудники и партнерские сообщества или НКО проникаются задачей воздействовать на некую проблемную ситуацию, насколько систематическими и кооперативными являются их совместные усилия по решению социальной проблемы – от разовых финансовых пожертвований до формирования альянсов для стимулирования определенных изменений в работе тех или иных социальных институтов [Granfield, 2008].

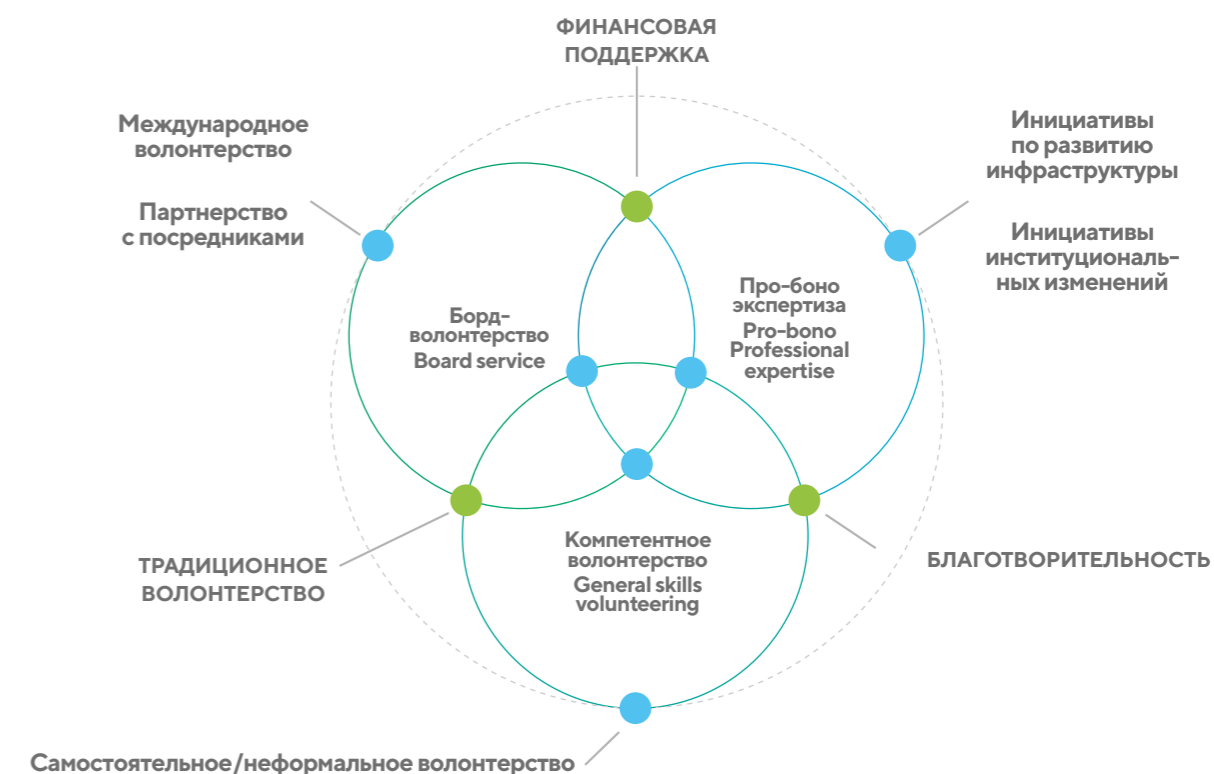
Для схематического отображения возможностей трех наиболее важных участников «альянса» воспользуемся тремя пересекающимися окружностями: «компания», «сотрудники», и «проблемная ситуация / целевая группа». Последняя из упомянутых категорий кажется не очень четкой. Однако здесь мы будем следовать логике одного из социологических подходов: «проблемные ситуации» не существуют сами по себе, они конструируются становятся предметом обсуждения в обществе благодаря усилиям «заинтересованных участников». В первую очередь, такими заинтересованными участниками становятся те или иные сообщества, оказавшиеся в сложной ситуации, а также НКО или неформальные объединения людей, обеспокоенных задачей найти решение проблемы. Именно этим соображением и обусловлено двойное именование третьего из сегментов типологии.

Рисунок 6 Участие компании в «альянсе» с сотрудниками и локальными сообществами



Пересечение этих трех кругов образует фигуру – трикветр, узловые точки которого соответствуют основным типам участия компании в мобилизации ресурсов, необходимых для разрешения некоей проблемной ситуации. Рассмотрим их подробнее.

Рисунок 7 Типология основных форм корпоративного волонтерства (И.Климов).



Дальнейшее описание типологии будет построено в логике, «как будто» некая компания постепенно разворачивает свои программы КСО и корпоративного волонтерства. К «базовым» формам участия компании в «социальном альянсе» относятся три: **финансовая поддержка, благотворительность и традиционное волонтерство** (зеленые точки на Рисунке 7).

### Финансовая поддержка

На стартовом этапе компания оказывает разовую нерегулярную поддержку. Как правило, это происходит по более-менее случайному внешнему запросу, а решение о выделении средств принимается руководителями по каким-то достаточно краткосрочным и нестратегическим соображениям. Вместе с тем, с развитием практики участия компании в решении социальных проблем, с появлением систематических программ вопрос о финансовой поддержке волонтерства и иной активности компании становится структурно более сложным, более комплексным и систематическим, появляются определенные принципы и более сложные организационные формы.

### Благотворительность

Возникает в тот момент, когда к действиям компании по поддержке той или иной целевой группы начинают привлекаться сотрудники. Компании зачастую рассматривают участие своих сотрудников в благотворительных акциях как одну из базовых форм корпоративного волонтерства. Строго говоря, это не так: закупка вещей и продуктов или сбор денег не предполагают встречи сотрудников лицом к лицу с представителями той группы, которой оказывается помощь: пожилыми, воспитанниками детских домов и т.д. В одной из программ ООН по поддержке и развитию волонтерства этот критерий был обозначен одним из ключевых (наряду с добровольностью

участия и безвозмездностью труда). Вместе с тем, опыт компаний показывает, что благотворительность как форма деятельности никуда не исчезает из практики корпоративного волонтерства даже при развитых программах КСО.

### Традиционное волонтерство

Очень часто описывают как форму бесплатного трудового участия сотрудников в какой-то акции или программе: посадка деревьев, уборка, ремонт и т.п. В иностранных изданиях часто используют такое понятие, как «дополнительные руки» («hands-on volunteering», «extra-hands service»). Вместе с тем, важным отличием от благотворительности эта форма участия предполагает трудовое и в целом деятельное участие сотрудников **вне стен компании** в оказании помощи. Кроме того, к «традиционному волонтерству» зачастую причисляют и более сложные и развитые формы участия, когда сотрудники лично общаются с представителями целевой группы, участвуют в их жизни и проблемах как делами, так и общением. Важный нюанс (скорее теоретического плана, а не практического): этот тип волонтерства не требует от волонтера каких-то специфических знаний и умений, как и не задействует его профессиональную подготовку. Такая граница является слабо уловимой и несколько условной, но именно это отделяет традиционное волонтерство от целого класса более сложных форм т.н. **компетентного волонтерства** (skills-based volunteering).

Следующие три типа из нашей схемы как раз и относятся к тому, что в модели Taproot Foundation обозначено как **компетентное волонтерство** (skills-based volunteering) – волонтерство, основанное на навыках, опыте, знаниях, в том числе и на профессиональной подготовке специалиста – сотрудника компании.

### Волонтерство, основанное на «общих компетенциях»

Довольно часто реализуется как волонтерство-наставничество. Оно предполагает непосредственное включение в решение текущих задач и проблем получателей помощи, наличие опыта в необходимой здесь-и-сейчас деятельности, но в принципе не подразумевает обязательной специализированной профессиональной подготовки и образования – достаточно лишь трудового опыта. Есть разные примеры: мастер обучает подростка работать на станке; сотрудники учат воспитанников детских домов компьютерной грамотности, правилам безопасности в интернете, бытовой финансовой грамотности, готовят театральные постановки и т.д. Это именно наставничество, передача опыта и дополнительная социализация.

### Квалифицированное про-боно волонтерство,

В терминах модели – волонтерство, основанное на профессиональной экспертизе. Этот тип участия задействует профессиональное образование волонтера, его знание и опыт в какой-либо из специализированных областей: IT, право и адвокатура, медицина, академические знания ученого и т.д.

### «Борд-волонтерство»

«Board service» – помощь, задачей которой является повышение управленческих навыков и умений руководителей высшего звена «подшефной» организации, ассоциации или объединения людей, а также участие представителей компании в органах управления – наблюдательном совете, совете директоров и т.п. Совершенно не обязательно, что этот тип волонтерства требует участия топ-менеджмента компании или руководителей среднего звена (хотя часто эти вещи взаимосвязанные), но совершенно очевидно, что он относится к категории pro bono. Здесь важно, что программа компании допускает достаточно глубокое и системное погружение в проблемную ситуацию и во взаимодействие с целевой группой, на которую нацелены программы помощи. Важным результатом оказывается появление компетентного и устойчивого партнера – координационной группы, организации, партнерского НКО.

Перечисленных трех типов компетентного волонтерства оказывается достаточно для структурирования и оформления программы КСО и корпоративного волонтерства. Вместе с тем, в литературе и в исследованиях выделяют еще несколько типов деятельности, которые требуют и высокой профессиональной подготовки, и стратегического видения задачи в рамках проблемной ситуации, и более того – понимания внешних условий и факторов, не позволяющих результативно разрешать множество однотипных проблем, возникающих время от времени и на разных территориях.

Следующие два типа деятельности хотя и относятся к «pro bono» работе, зачастую не распознаются и не описываются компаниями как «pro bono волонтерство».

### «Международное волонтерство»

Предполагает, что компания позволяет (и даже помогает) своим сотрудникам оказывать помощь не «своему» локальному сообществу, а вовлекаться в международные программы, предполагающие отъезд сотрудника за пределы своей страны. Понятно, что внутри компании должны существовать соответствующие регламенты и алгоритмы для организации этого вида волонтерской деятельности, а также и некая организационная инфраструктура: партнерства и альянсы с глобальными и локальными НКО, выступающие в качестве проводников и посредников.

### «Партнерство с посредниками»

Описывается как развитие партнерства компании с сетью существующих или создаваемых организаций-посредников, которые являются координационными центрами. Такие посредники одновременно и занимаются мониторингом, и накапливают знания о «профильных» проблемных ситуациях (экология, зоны бедствия, люди с ограничениями здоровья и т.д.), а также способны быть «хабами» для организации и мобилизации ресурсов – финансовых, людских, правовых и т.д. Совсем не обязательно, что эти посредники вовлечены в международное волонтерство, важно, что они являются своеобразными «центрами

компетенций», партнерство с которыми оказывается удобным, предсказуемым и результативным для компаний<sup>24</sup>.

Следующие два типа pro bono деятельности отчасти пересекаются с предыдущими, однако имеют собственную специфику: активность этого типа ориентирована не на прямое участие в разрешении определенной проблемной ситуации или поддержке определенной социальной группы, а направлена на изменения в правилах и принципах, которыми регулируется профессиональная деятельность всех компаний данного сектора. В качестве примера можно привести уже упоминавшийся Pro bono Institute, возникший сперва как совместный проект нескольких американских юридических фирм, затем развившийся в ассоциацию и неправительственную организацию, а затем вошедший в организационную структуру одного из университетов.

Именно поэтому имеет смысл выделять активность компаний по стимулированию изменений в инфраструктуре профессиональной деятельности, а также по инициированию изменений в системе общественных институтов. И то, и другое, как правило, также относится к pro bono деятельности, поскольку требует и профессиональных знаний и умений, и стратегической заинтересованности компании в этом виде деятельности, и комплексного понимания социальных процессов, с негативными эффектами которых приходится бороться на более «низких» уровнях программ КСО.

### Развитие инфраструктуры про-боно услуг в своем профессиональном секторе

Предполагает, что компания иницирует и развивает формы долгосрочного сотрудничества с другими компаниями из «своего» сектора деятельности. К этой деятельности относятся формирование ассоциаций, нацеленных на развитие корпоративного волонтерства и pro bono услуг, формирование стандартов такой деятельности и формировании «миссии» своей профессии, обмен опытом и формирование широкой традиции, оказание помощи при реализации совместных благотворительных и волонтерских проектов.

### Инициирование институциональных изменений,

По правде говоря, практически нигде в литературе и исследованиях не рассматривается ни в категориях волонтерства, ни в категориях pro bono работы. Вместе с тем, упоминание корпоративного волонтерства и КСО встречается в текстах о партнерстве государственных структур и бизнеса для решения тех или иных социальных проблем (public-private partnership, PPP). По всей видимости, этот тип активности с некоторыми оговорками также можно рассматривать в рамках предложенной типологии: участие компании в разработке частно-государствен-

ных программ, в подготовке законопроектов, в формировании инфраструктуры и компетентных посредников – все это и открывает возможности для волонтерства сотрудников, и одновременно повышает результативность прикладываемых усилий, позволяет добиваться устойчивости социального развития.

### Самостоятельное и неформальное волонтерство сотрудников

Уже упоминавшееся исследование волонтерства в российских корпорациях, проведенное в 2016 году, показало, что от трети до половины всех сотрудников, участвовавших в волонтерских программах компании, также занимаются благотворительностью и волонтерством самостоятельно, не привлекая возможности компании. Это важно понимать: самостоятельное и неформальное волонтерство людей является той средой, которая подпитывает развитие корпоративного волонтерства. Компании, с одной стороны, могут опираться на этот ресурс, предлагая своим сотрудникам проявлять инициативу и заявлять о своих делах и проектах в рамках внутрикорпоративных программ. С другой стороны, важно всегда оставлять такое пространство для самостоятельности и самодеятельности: очень часто неформальные волонтерские сообщества возникают на противопоставлении себя организованным и «формальным» группам<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> В качестве примера этого вида активности можно привести проект Global Pro Bono Network, созданный BMW Foundation и Taproot Foundation в 2013 г. ([globalprobono.org/our-network/](http://globalprobono.org/our-network/))

<sup>25</sup> См., в частности: [Оберемко, 2012; Оберемко 2016].

# РЕЗЮМЕ

Обзор литературы и исследований позволяет говорить о том, что понимание и даже теория корпоративного волонтерства развивается под влиянием нескольких факторов.

**Во-первых,** компании и корпорации набирают собственный опыт участия в решении социальных проблем и в развитии программ корпоративного волонтерства и КСО. В результате появляются и образцы успешно действующих решений, и примеры того, как на практике понимается и осмысливается корпоративное волонтерство. Практики pro bono волонтерства также присутствуют и развиваются: в исследовании 2016 года, проведенного в 20-ти российских компаниях, среди сотрудников-волонтеров, удалось выделить подгруппу тех, кто так или иначе оказывал волонтерскую помощь, применяя свои профессиональные знания, опыт и умения. Таковых оказалось 43% от числа всех опрошенных [Корпоративное волонтерство в России, 2016]<sup>26</sup>.

**Во-вторых,** и корпоративное волонтерство в целом, и pro bono волонтерство в частности развивается в самых разных профессиональных отраслях и секторах: IT, право, медицина, архитектура и дизайн, консалтинг и финансы. В силу этого в рассуждениях о феномене появляется много специфически-отраслевого, возникает очень разное понимание форм и типов волонтерской деятельности. С одной стороны, это затрудняет осмысление и перенос удачных образцов и решений. С другой — обеспечивает динамичное и практическое развитие опыта корпоративного волонтерства.

<sup>26</sup> Анализ показал, что эта подгруппа неоднородна: удалось выделить три категории сотрудников, имеющих опыт волонтерства pro-bono. «Вовлеченные» (это 14% от числа всех опрошенных). Эти респонденты имеют опыт использования своих профессиональных компетенций как в рамках корпоративных программ и акций, так и самостоятельно, вне компании. «Корпоративные» (13%) — эти сотрудники имеют опыт pro-bono волонтерства исключительно в рамках корпоративных программ и проектов. «Самостоятельные» (17%) — эти участники исследования хотя и вовлечены в корпоративное волонтерство или благотворительность, но не используют свои профессиональные знания в корпоративных волонтерских акциях. Тем не менее, опыт деятельности pro-bono у них есть, но это — только их личная, частная инициатива, не связанная с компанией. Если же говорить в целом, то pro-bono волонтеры заметно отличаются от «обычных» волонтеров российских компаний — статусом в компании, наличием «горизонтальных» связей, мотивацией. Именно их участие в программах корпоративного волонтерства придает им динамизм, организованность и устойчивость. Именно эти люди способны формулировать и транслировать ценности компании, формировать горизонтальные связи среди волонтеров и «команды», заставляют работать неформальные механизмы интеграции людей (репутация, признание, развитие компетенций и образование, развитие «мягких» форм HR-работы).

**В-третьих,** появляются интегральные модели, которые не только систематизируют практический опыт компаний, упорядочивают термины, знания, принципы, но также и «вписывают» эту практику в более широкий контекст идей: «устойчивое социальное развитие», «управление талантами», модель «win-win-win» и другие. Это показывает, что «теоретическое» осмысление и проработка темы корпоративного волонтерства оказывается необходимой для того, чтобы сделать ее необходимым элементом стратегического развития любой компании, в каком бы секторе экономики она ни присутствовала.

**В-четвертых,** активно развивается практика онлайн pro-bono волонтерства и услуг [Abdelkader, 2017]. При кажущейся схожести на существующие формы, подходы и методы, онлайн pro bono волонтерство понемногу обнаруживает и развивает свою собственную специфику — в первую очередь в том, что касается вовлечения в волонтерство, выстраивании сетевых связей волонтеров и сообществ, которым оказывается помощь, стратегий мобилизации ресурсов.

**И последнее.** Очень важной темой является вопрос измерения результативности корпоративного волонтерства. Как показывает беглый обзор публикаций, здесь нет однозначного рецепта: каждая из компаний разрабатывает свои показатели — с учетом своей производственной специфики, особенностей волонтерских программ и своей стратегии КСО, с учетом умений и готовности сотрудников. Это хорошо видно на примере модели, предложенной SHRM Foundation [HRM's Role..., 2010]. Однако более детальное описание подходов, возможностей и ограничений — это самостоятельная задача, которая выходит за пределы данного текста.

**ЛИТЕРАТУРА**



## КНИГИ, ЖУРНАЛЫ И ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЫ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

1. **Pro bono в России, или как сотрудники компании могут помочь фонду.** РИА НОВОСТИ. [ria.ru/disabled\\_know/20150423/1060385734.html](http://ria.ru/disabled_know/20150423/1060385734.html).
2. **Pro bono в России: правовые и налоговые аспекты оказания бесплатных юридических услуг.** Самигуллин Д.Д. // Региональный специализированный портал «Самарский бухгалтер». 2012. [abrbl.ru/about/pro-bono/](http://abrbl.ru/about/pro-bono/)
3. **Pro bono и новеллы российского законодательства.** Овчинникова А. // Актуальные проблемы цивилистики: Сб. науч. ст. / Юго-Западный государственный университет; Отв. ред. В.Н. Сусликов. 2014. С. 103–105.
4. **Pro bono: Материал из Википедии — свободной энциклопедии** [ru.wikipedia.org/wiki/Pro\\_bono](http://ru.wikipedia.org/wiki/Pro_bono).
5. **Pro bono: философия бесплатных услуг.** Теплица социальных технологий. [test.ru/2016/07/11/pro-bono-a-philosophy-of-free-services/](http://test.ru/2016/07/11/pro-bono-a-philosophy-of-free-services/).
6. **«Pro bono» как направление деятельности адвокатуры: российский опыт.** Рябцева Е.В. // Евразийская адвокатура. 2015. № 1 (14). С. 18–21.
7. **Бесплатная юридическая помощь в России: сравнение с США.** Яшина О.Н. // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2012. № 1. С. 16–19.
8. **Волонтер или доброволец: элементарные объяснения для самоопределения.** Оберемко О.А. // Социологические исследования. 2016. № 6. С. 94–101.
9. **Всё о лидерах 2016: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2016».** — М.: Форум Доноров, 2016. — 202 с. <http://rodnyegoroda.ru/upload/iblock/d31/d31cb1524f2ef4c2d990e4de900708b7.pdf>
10. **Дискурсивные практики самоопределения участников российского волонтерского движения.** Оберемко О. А., Оберемко Т. В. // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2014. № 4. С. 91–100.
11. **Доступ к справедливости в новом тысячелетии: выполняя обещание по оказанию бесплатной юридической помощи.** Курбанов Т.В. [Реферат] Каммингс Л.С. // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 4: Государство и право. Реферативный журнал. 2008. № 1. С. 196–197.
12. **Институт «pro bono» в России: к вопросу о сущности и особенностях.** Кабыш Н.Ф., Сидельникова К.Н. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5–2. С. 15–17.
13. **К вопросу о соотношении бесплатной юридической помощи и помощи PRO BONO в РФ.** Ярошенко Ю.О., Зубарев А.А. // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2016. №11. С. 260–265.
14. **«Конструктивные» и «протестные» движения как ресурс изменения социальных практик.** Климов И. // Журнал исследований социальной политики. 2014. Том 12, №2.
15. **Кормушка для назначенцев. Размышления по поводу законопроекта о бесплатной юридической помощи.** Мельниченко Р.Г. // эж-Юрист. № 38. 2011. С. 7. [www.melnichenko.net/\\_p\\_name147.html](http://www.melnichenko.net/_p_name147.html).
16. **Корпоративная благотворительность и волонтерство, № 3. Тематическая подборка: июнь – октябрь 2012.** Evolution & Philanthropy. [www.ep-digest.ru/wp-content/uploads/2014/08/3\\_2012\\_corp.pdf](http://www.ep-digest.ru/wp-content/uploads/2014/08/3_2012_corp.pdf)
17. **Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию.** Аналитический отчет по результатам исследования / Под ред. Р. Закиева, И. Климова. М.: 2016.
18. **Минуть деньги: расцвет помощи pro bono.** Лепина М. Портал «Милосердие.ru». [www.miloserdie.ru/article/minuyadengi-rastsvet-pomoshhi-pro-bono/](http://www.miloserdie.ru/article/minuyadengi-rastsvet-pomoshhi-pro-bono/)
19. **Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU** [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp)
20. **Оказание бесплатной юридической помощи: Консультация практикующего юриста.** Чумакова О.В. // Правовая культура. 2016. № 1(24). С. 139–144.
21. **Первый российский форум Pro bono.** Рагулин А.В., Рагулина И.Т. // Евразийская адвокатура. 2016. № 2 (21). С. 14–17.
22. **Перспективы внедрения практики «pro bono» в России.** Меджидова А.М., Сидельникова К.Н. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5–2. С. 24–27.
23. **Право на получение в России квалифицированной юридической помощи и проблемы ее реализации.** Власов А.А. // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2014. № 1 (32). С. 9–12.
24. **Правовое стимулирование юридической помощи на безвозмездной основе (по системе pro bono).** Панченко В.Ю., Михалева А.Е. // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. Тамбов, 2014. № 12-1 (50). С. 145–147.
25. **Профессионалы работают pro bono.** РБК. [www.plus-one.rbc.ru/blog/society/professionaly-rabotayut-pro-bono](http://www.plus-one.rbc.ru/blog/society/professionaly-rabotayut-pro-bono).
26. **Профессиональное волонтерство в социальной работе: смыслы и практики.** Певная М.В. // Помогающие профессии: научное обоснование и инновационные технологии / Под общ. ред. проф. З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: НИСОЦ, 2016. С. 587.
27. **Региональное законодательство о бесплатной юридической помощи и практика его реализации.** Галоганов А.П. // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2014. № 1. С. 30–33.
28. **Руководство по маркетингу консалтинговых услуг.** Иванов М., Фербер М.. М., "Альпина Паблишер", 2003г.
29. **Социальная организация. Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников.** Брэдли Э., Макдоналд М. М.: Альпина Паблишер, 2015.
30. **Социальная ответственность российских адвокатов: факторы оказания бесплатной юридической помощи по назначению и pro bono.** Казун А. // Журнал исследований социальной политики. Том 13. № 4. С. 563–578.
31. **Социальная ответственность юриста.** Лапидус А. Е., Сучкова М. А. // Новая адвокатская газета. — 2008 — № 8 (025), № 9 (026). [www.advgazeta.ru/rubrics/10/114](http://www.advgazeta.ru/rubrics/10/114)
32. **«Формальное» и «неформальное» молодежное добровольчество в дискурсах организаторов, руководителей, активистов и рядовых участников.** Оберемко О. А. Отчет по исследовательскому проекту. ИНОП. 2012.
33. **Формы бесплатной юридической помощи в международном праве и практике зарубежных стран.** Рябцева Е.В. // Евразийская адвокатура. 2014. № 6 (13). С. 20–25.
34. **Эксперты о корпоративном волонтерстве. Мнение специалиста в сфере HR.** Крейнин О., Власова Н., Белановский Юрий. // Филантроп – электронный журнал о благотворительности. [www.philanthropy.ru/opinion/2016/04/11/36554/](http://www.philanthropy.ru/opinion/2016/04/11/36554/)

## ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ И ПОСТАНОВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА

35. **О проведении эксперимента по созданию государственной системы оказания бесплатной юридической помощи малоимущим гражданам:** Постановление Правительства России N 534 от 22.08.2005.
36. **О государственных юридических бюро:** Постановление Правительства РФ № 1029 от 25.12.2009.
37. **О бесплатной юридической помощи в РФ:** Федеральный закон от 21.11.2011 № 324ФЗ
38. **ФЗ «О бесплатной юридической помощи в РФ»** от 21.11.2011 г.

## КНИГИ, ЖУРНАЛЫ И ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЫ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ

39. **A Billion + Change**  
[www.abillionpluschange.org/resources/](http://www.abillionpluschange.org/resources/)
40. **A case report of a student-led pro bono clinic: A proposed model for meeting student and community needs in a sustainable manner.** Palombaro K. M., Dole R. L., Lattanzi J. B. // *Physical Therapy*. 2011, 91(11), 1627-1635.
41. **A Longitudinal Study of Pro Bono Activities Reported by WPP Group.** David S. Waller // *Social Marketing Quarterly* 18(3) 234-246 2012 DOI: 10.1177/1524500412460670
42. **AW FIRM PRO BONO CHALLENGE. Commentary to Statement of Principles / Pro Bono Institute (PBI),** 2010. [www.probonoinst.org/wpps/wp-content/uploads/law\\_firm\\_challenge\\_commentary.pdf](http://www.probonoinst.org/wpps/wp-content/uploads/law_firm_challenge_commentary.pdf)
43. **Colorado Supreme Court Pro Bono Legal Service Commitment and Recognition Program RPC 6.1.** URL: [www.courts.state.co.us/Courts/Supreme\\_Court/Pro\\_Bono.cfm](http://www.courts.state.co.us/Courts/Supreme_Court/Pro_Bono.cfm)
44. **Divorce Lawyers at Work: Varieties of Professionalism in Practice.** Mather L., McEwen C.A., Maiman R. J. (2001) New York: Oxford Univ. Press.
45. **From quid pro quo to quid pro bono: Reshaping the influence of industry on health care epidemiologists** Kirkland, K. B. (2010). // *Clinical Infectious Diseases*, 50(1), 93-97.
46. **HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability /** Ed.by J. Schramm. SHRM Foundation, 2012.
47. **Law firm pro bono challenge. Commentary to Statement of Principles.** Pro Bono Institute (PBI), 2010.
48. **Making pro bono work: 8 Proven Models for Community and Business Impact.** Hartman J., Park J., Matusova N. Taproot Foundation, 2016.
49. **Powered by pro-bono. The nonprofit's step-by-step guide to scoping, securing, scaling pro-bono resources.** San Francisco: Taproot foundation, Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2012.
50. **Pro bono health service delivery to the indigent.** Scott R. // *Legal and ethical issues. Topics in Geriatric Rehabilitation*. 2001. 16(4), 45-49.
51. **Pro bono work and nonmedical volunteerism among US women physicians.** Frank, E., Breyan, J., & Elon, L. K. (2003). // *Journal of Women's Health*, 12(6), 589-598.
52. **Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective.** Liu G., Ko W.-W. // *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, No. 2 (December 2011), pp. 251-268.
53. **Significant concerns influence online pro bono volunteering of faculty members/** Abdelkader O.A. // *Computers in Human Behavior*. 2017. №73.
54. **Social alliances: Company/nonprofit collaboration.** Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2004). *California Management Review*, 47, 58-90.
55. **Strategic management: A stakeholder approach.** Freeman, R. E. (1984). Boston, MA: Pitman.
56. **Support for Pro Bono Legal Service.** Hobbs G. J., Jr. *Judicial // Denver University Law Review*. 2012. Vol. 89. № 4; In-KindServiceDonations.
57. **The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes, and support for a mega-event.** Lee, C. K., Reisinger, Y., Kim, M. J., & Yoon, S. M. (2014). // *International Journal of Hospitality Management*, 40, 37-48.
58. **The Meaning of Pro Bono: Institutional Variations in Professional Obligations among Lawyers.** Granfield Robert. // *Law & Society Review*, Vol. 41, No. 1 (Mar., 2007), pp. 113-146.
59. **Transforming executives into corporate diplomats: The power of global pro bono service.** Mirvis P. H., Hurley S. T., MacArthur, A. // *Organizational Dynamics*. 2014. 43(3), 235-245.
60. **Translators without Borders Workspace**  
[twb.translationcenter.org/workspace](http://twb.translationcenter.org/workspace)
61. **What is Pro Bono?** Taproot foundation, 2008.
62. **WPP Group** [www.wpp.com/probono/2015/showcase/](http://www.wpp.com/probono/2015/showcase/)

