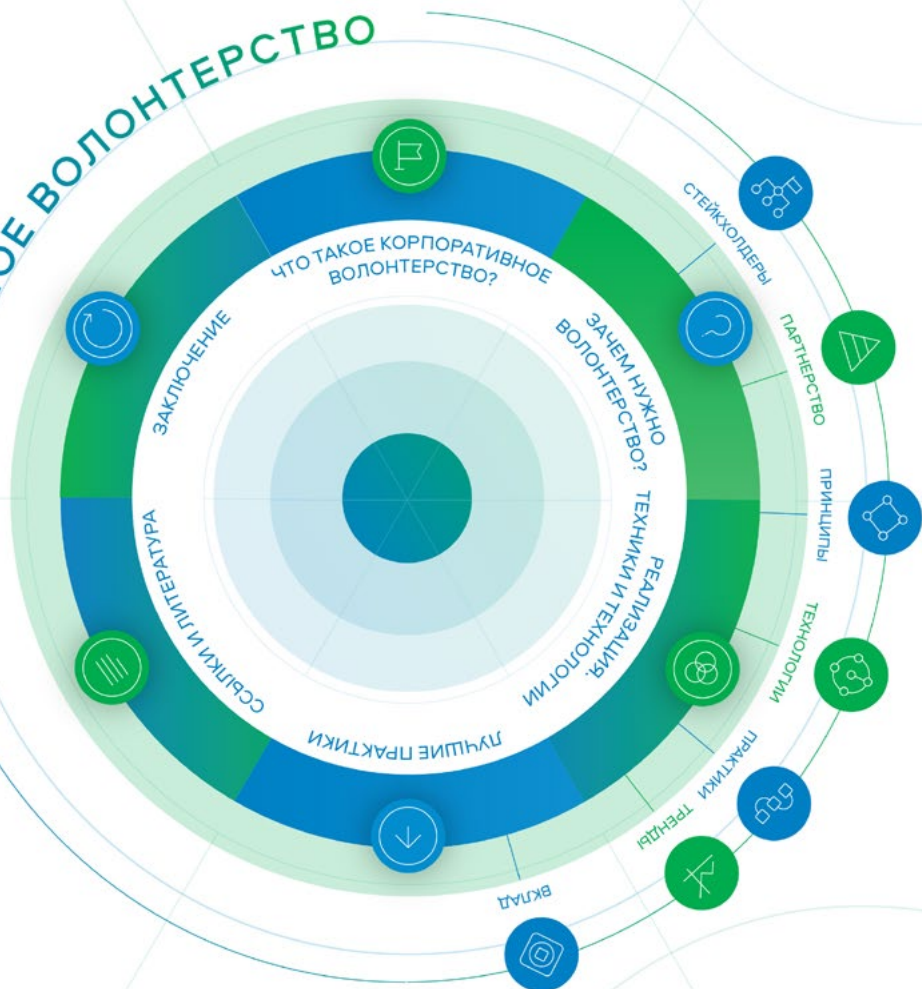


# КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ

ОТ ПРАКТИК — К СТАНДАРТАМ

## КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО







УДК 304.444

ББК 60.83

Авторский коллектив: Закиев Р., Швец И., Белогурова М., Никитина Н., Ефремова-Гарт И., Крючкова Е., Савельева А., Лукьянчикова Е., Климов И., Багрова К., Корсикова Ю., Титов А.

При участии: Богдановой О., Демешко Е., Верещак Ю., Жуковой И., Лучиной О., Изнатьевой Е., Ковалева В., Мироновой О., Моисеевой И., Орловой А., Потаповой А., Солодиловой О., Эндеко Т.

Корпоративное волонтерство в России. От практик — к стандартам. Руководство для менеджера. / Авторский коллектив при поддержке Национального совета по корпоративному волонтерству. — М.: Один за всех, 2018. — 105 с.

ISBN 978-5-9908351-1-5

Развитие программ корпоративного волонтерства — это системный процесс, требующий внимательности на каждом этапе. Данное пособие — эффективный инструмент структурирования знаний в области работы с сотрудниками компаний, а также обмена лучшими практиками волонтерства. Более 15 компаний, работающих на территории страны, поделились своим уникальным опытом развития социальных проектов с вовлечением персонала.

Издание адресовано всем, кто хочет грамотно выстроить программу корпоративного волонтерства, с учетом интересов сотрудников, благополучателей и бизнеса.

ISBN 978-5-9908351-1-5



9 785990 835115

УДК 304.444

ББК 60.83

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ.  
ОТ ПРАКТИК — К СТАНДАРТАМ.  
Руководство для менеджера

Автор и редактор: Титов Александр  
Корректор: Белогурова Мария

Подписано в печать 12.12.2018.  
Формат издания А5. Крепление на скобу, бумага мелованная глянец 80 г.  
Печать офсетная.  
Тираж 1000 экз.

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

АО «БАЙЕР»  
107113, г. Москва, 3-я Рыбинская ул., дом 18, стр. 2

АНО Центр устойчивого развития социальных и образовательных проектов  
«Время будущего»  
115280, г. Москва, ул. Автозаводская, г. 23, стр. 16

ООО Управляющая компания «Металлоинвест»  
141070, Московская область, г. Королев, улица Циолковского, г. 14/16, оф. VI

ГБУ г. Москвы «Ресурсный центр по развитию и поддержке  
волонтерского движения «Мосволонтер»  
109443, г. Москва, Волгоградский пр-кт, г. 145, стр. 2

ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель»  
647000, Красноярский кр, Таймырский Долгано-Ненецкий район,  
г. Дудинка, ул. Морозова, г. 1

ООО «Социал Бизнес Групп»  
111024, г. Москва, ул. Авиамоторная, г. 55, корпус 31, офис 306

ООО «Один за всех»  
119121, г. Москва, ул. Плющиха, г. 9-9А, стр. 2

ОК РУСАЛ  
121096, г. Москва, ул. Василисы Кожиной, г. 1

БО Фонд «Центр социальных программ»  
660049, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Ленина, г. 88

ООО «ЯНГ ГРУПП»  
115280, г. Москва, ул. Автозаводская, г. 23, стр. 16



КНИГА СДЕЛАНА ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



МОСВОЛОНТЁР



НОРНИКЕЛЬ



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ



Металлоинвест

Ресурсы создают возможности

Сегодня ожидания от бизнеса высоки, как никогда прежде. Реализуя свою социальную ответственность, компании из разных частей света берут на себя добровольные обязательства, направленные на развитие территорий и поддержку местных сообществ. Одним из инструментов решения глобальных и локальных проблем и достижения Целей устойчивого развития на период до 2030 года является корпоративное волонтерство — феномен, оформившийся в 80-х годах XX века. Сейчас многие международные и российские компании совершают первые шаги в новом для себя направлении социальной ответственности, в то время как первопроходцы переходят от разовых практик к системным волонтерским программам с измеримыми результатами.

Между тем понимание добровольчества и подходы к его реализации сильно различаются у разных компаний. Обобщение накопленного опыта, выявление общих правил, принципов и лучших кейсов придаст импульс дальнейшему развитию индустрии. Данное пособие — попытка осмыслить и структурировать существующие модели, практики и технологии корпоративного волонтерства для их практического применения участниками бизнес-сообщества. Я уверен, что текущее издание станет первым в серии методических пособий с целью выработки отраслевых стандартов, создания «коробочных» решений и шаблонов для запуска программ корпоративного волонтерства в российских компаниях любого масштаба и рода деятельности.



**РУСТАМ ЗАКИЕВ**  
директор департамента коммуникационных и социальных проектов ОК Русал, председатель Национального совета по корпоративному волонтерству

Сегодня можно смело утверждать, что корпоративное добровольчество в России состоялось и стремительно развивается. Сотрудники компаний реализуют собственные общественные инициативы, активно участвуют в экологических и социальных проектах, помогают НКО, социальным предпринимателям и гражданским объединениям, в том числе используя профессиональные навыки.

Программы корпоративного добровольчества, будучи органично интегрированными в корпоративную культуру компаний, помогают обрести и преумножить ценности доверия, помощи и партнерства. Ну и наконец, волонтерство развивает у сотрудников такие важные и востребованные soft skills, повышает вовлеченность и ответственность за результат.

Крайне важно, чтобы все проекты корпоративного волонтерства были направлены на решение проблем местных сообществ, объединяли людей и повышали уровень доверия благополучателей к бизнесу, власти и НКО. В корпоративное добровольчество верят государство, общество и НКО, но самое главное — сегодня в него верит и сам бизнес.



**ИРИНА ШВЕИТ**  
директор ГБУ г. Москвы «Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер»

За последние годы волонтерство стало важным трендом развития гражданского общества в России. Все больше людей хотят помогать, но боятся начать или не знают, как это сделать. В этой связи корпоративное волонтерство становится не только драйвером положительных социальных изменений, но и институтом, благодаря которому сотрудники компании могут научиться добровольчеству, открыть в себе талант помогать и содействовать решению социальных проблем.

Для компаний корпоративное волонтерство — незаменимый инструмент продвижения корпоративных ценностей, сплочения сотрудников и укрепления горизонтальных связей. Сложно представить, когда еще могут встретиться и познакомиться друг с другом, не взглянув на занимаемые должности, коллеги из разных отделов и направлений бизнеса. Совместные поездки для оказания помощи местному сообществу зачастую способствуют большему объединению коллектива, чем корпоративные тренинги и тимбилдинги.



**ИРИНА ЛАВРОВА**  
директор по коммуникациям и связям с государственными и общественными организациями Bayer



Волонтерство и «Норникель» – вот уже несколько лет являются для многих и многих людей словами синонимами.

Добровольческая политика стала не только неотъемлемой частью КСО компании, но и наилучшим образом вписалась в систему новых стратегических подходов в обществе, когда от патерналистской модели мы переходим к взаимовыгодному партнерству: как между компанией и сотрудником, так между бизнесом и местным сообществом.

Ярким примером такого сотрудничества стал проект «Комбинат добра» и экмарафон «Понеслось». Наша, поистине промышленных масштабов, программа позволила систематизировать и объединить весь накопленный опыт в реализации социальных и экологических инициатив, а сотрудникам – ощутить личную ответственность за сохранение природы, за жизни наших близких.

Помимо очевидной пользы, благотворительность всегда способствует формированию необходимой для работы в современной компании проактивной позиции сотрудника. Взятый на себя ответственность работник, становится более эффективным, а создающаяся среда формируется им не только за пределами компании, но и на производстве. Именно в таких профессионалах своего дела заинтересована сегодня динамично развивающаяся компания «Норникель», транслирующая культуру эффективности и стремящаяся к воспитанию на своей платформе лидеров изменений.

Ведь человеку неравнодушному, который думает не только о своих профессиональных и семейных обязанностях, доступно и по силам практически всё!

Тема корпоративного волонтерства становится модной. Нас становится больше. И мы готовы делиться своим опытом со всеми, кто присоединяется к нам, к глобальному социальному движению – делать мир лучше!



**ЗЕЛЬКОВА ЛАРИСА**  
Старший вице-президент – руководитель Блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью

Корпоративное волонтерство для работника — это возможность внести свой вклад в решение социальных проблем города, в котором он живет, познакомиться с другими инициативными людьми, развить лидерские качества. Волонтеры «Металлоинвеста» создают новые возможности для развития территорий, откликаясь на нужды своего дома, двора, города, на чаяния своих близких, друзей, соседей, соотечественников.

В любой компании запуск программы волонтерства не начинается с чистого листа. Наверняка, среди ваших сотрудников уже есть лидеры и неравнодушные люди, которые делают важные добрые дела, пусть и не называют пока это волонтерством. Найдите их! В каждом городе есть организации и люди, которые нуждаются в помощи и поддержке волонтеров: заповедники, детские дома, школы, кризисные центры, сообщества ветеранов и многие другие. Найдите их!

Волонтерство — это всегда партнерская программа, которая не может быть реализована без поддержки администрации, некоммерческих организаций, руководства и сотрудников компании, СМИ, жителей города. Учитесь слышать друг друга и договариваться!



**ЮЛИЯ МАЗАНОВА**  
директор по социальной политике и корпоративным коммуникациям  
ООО УК «Металлоинвест»

Благодаря программе по развитию корпоративного волонтерства мы сделали социальную деятельность компании более устойчивой и эффективной за счет множества регулярных благотворительных проектов и событий, в том числе партнерских. Вырос и масштаб, ведь благодаря участию большого числа сотрудников охват благополучателей становится шире. Очень важно и то, что волонтерство предоставило нашим сотрудникам возможность стать активными и значимыми участниками многих положительных изменений в жизни родных городов, и мы этим очень гордимся.

Мы всегда открыты к сотрудничеству и готовы делиться наработанными технологиями в сфере корпоративного добровольчества. Хорошей платформой для этих целей сейчас является Национальный совет по корпоративному волонтерству. Мы уверены, здесь вы сможете найти ответы на многие вопросы, которые могут появиться при запуске подобной программы в вашей компании.



**ВЕРА КУРОЧКИНА**  
директор по связям с общественностью  
ОК Русал

## АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

**Рустам Закиев**, директор департамента коммуникационных и социальных проектов ОК Русал, председатель Национального совета по корпоративному волонтерству

**Ирина Швец**, директор ГБУ г. Москвы «Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер»

**Мария Белогурова**, эксперт ГБУ г. Москвы «Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер»

**Наталья Никитина**, директор по развитию Нижегородской службы добровольцев, тренер Совета Европы

**Ирина Ефремова-Гарт**, руководитель направления «Корпоративное гражданство» IBM Россия/СНГ

**Елена Крючкова**, руководитель направления корпоративного волонтерства компании «Норникель»

**Анастасия Савельева**, начальник управления внешних социальных программ и нефинансовой отчетности департамента социальной политики УК «Металлоинвест»

**Екатерина Лукьянчикова**, менеджер по организации мероприятий и социальной ответственности Bayer

**Иван Климов**, к. соц. н., генеральный директор Social Business Group, руководитель Центра изучения интернета и общества РЭШ, доцент факультета социальных наук НИУ ВШЭ

**Кристина Багрова**, директор Young Group.Social, координатор Национального совета по корпоративному волонтерству

**Юлия Корсикова**, директор по коммуникациям Giveback

**Александр Титов**, редактор коммуникационного проекта «+1»

Мы выражаем искреннюю благодарность компаниям «Русал», «Норникель», Bayer и «Металлоинвест» за поддержку проекта. Участие в нем ГБУ «Мосволонтер» и IBM позволило обогатить пособие методическим опытом реализации и оценки волонтерских программ. Огромная благодарность всем экспертам и представителям профессионального сообщества, которые принимали участие в подготовке издания:

**Оксана Богданова**, BSI Global Group (Волонтерское движение «Дардобро!»), **Юлия Верещак** («ЭкоЦентр «Заповедники»), **Екатерина Демешко** (независимый эксперт), **Ирина Жукова** («Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»), **Ольга Лучина** («Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»), **Екатерина Игнатьева** (ПАО «МТС»), **Вадим Ковалев** (Ассоциация менеджеров России), **Ольга Миронова** (ОМК), **Инга Моисеева** (D-Group Social), **Анна Орлова** («Ям Ресторантс Раша» (бренд KFC)), **Анастасия Потанова** («Дикси Юг»), **Ольга Солодилова** (Фонд «Центр социальных программ» ОК «Русал»), **Татьяна Энджеко** («Группа ГАЗ»)

Приветствия от авторов и партнеров проекта .....	4
Авторский коллектив и благодарности .....	6
<b>ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО? .....</b>	<b>8</b>
1.1 Обзор и состояние корпоративного волонтерства: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ .....	8
1.2 Обзор и состояние корпоративного волонтерства В РОССИИ .....	13
<b>ГЛАВА 2. ЗАЧЕМ И КОМУ НУЖНО КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО? .....</b>	<b>19</b>
2.1 Стейкхолдеры и мотивация заинтересованных сторон .....	19
2.2. Технологии партнерства .....	31
<b>ГЛАВА 3. КАК РЕАЛИЗОВАТЬ КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО? .....</b>	<b>47</b>
3.1 Этапы внедрения .....	47
3.2 Организационные моменты .....	72
3.3 Роль коммуникаций .....	72
3.4. Тренды в сфере корпоративного волонтерства .....	82
<b>ГЛАВА 4. КЕЙСЫ КОМПАНИЙ .....</b>	<b>87</b>
Рекомендуемая литература и полезные ссылки .....	101

## ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО? ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА

**Волонтерство — актуальное социальное явление XXI века**, включающее разнообразные практики добровольной и безвозмездной общественно значимой деятельности.

Несмотря на то что добровольчество играет огромную роль в развитии некоммерческого сектора, в разных видах оно реализуется в государственных и коммерческих организациях. Грамотно организованные программы корпоративного волонтерства открывают перед компаниями перспективы укрепления собственного бренда, развития кадрового потенциала и устойчивого экономического роста.

1 000 000 000

— столько волонтеров во всем мире.

109 000 000

— занимаются добровольчеством на постоянной основе.

Почти треть из них представляет организации, то есть сектор корпоративного волонтерства.

*Источник: United Nations Volunteers (UNV) programme*

### 1.1 Обзор и состояние корпоративного волонтерства: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Корпоративное волонтерство, как сформировавшийся институт, достаточно молодой феномен: ему насчитывается всего чуть более 40 лет. Первопроходцами в этой сфере выступили компании США, что неудивительно, ведь корпоративность, предприимчивость и волонтерство — в генах у американцев. Именно пассионарный характер нации стал движущей силой такого явления, как корпоративная социальная ответственность. В то же время ее предпосылками послужили печально известные события — Великая депрессия, массовые протесты против войны во Вьетнаме и за гражданские права,

экономический кризис 1970-х<sup>1</sup>. С течением XX века требования и ожидания американцев от государства и бизнеса возрастали. Как результат, правительство и компании стали уделять большее внимание острым социальным вопросам. Одним из инструментов решения общественных проблем было выбрано волонтерство. Так, в 1969 году в США появился Национальный центр волонтерской активности (National Center for Voluntary Action), который сыграл важную роль в формировании частного и корпоративного добровольчества в партнерстве с государством. Данная организация стала прототипом для многих волонтерских центров, созданных впоследствии по всему миру.

В числе первых компаний, всерьез занявшихся корпоративным добровольчеством,— Bell Labs (1969), Citibank (1970), IBM (1971), Xerox (1972) и Levi Strauss (1968). В начале 1980-х известный производитель джинсовой одежды запустил волонтерские программы для сотрудников не только внутри страны, но и в офисах и фабриках в других уголках планеты.

Параллельно с традиционным волонтерством, когда сотрудники участвуют в социально полезных акциях буквально своими руками и ногами (посадка деревьев, уборка территорий, ремонт и др.), в США развивалась практика *pro-bono*, что в переводе с латинского означает «для общественного блага». Она появилась в юридических фирмах в 1970-х, когда юристы разработали стратегию не защищать отдельных клиентов, а выступать с исками против государства или корпораций для отстаивания прав и интересов крупных категорий граждан. Долгое время законодателями мод в области *pro-bono* были узко специализированные компании, предоставляющие юридические, аудиторские услуги и финансовый консалтинг.

Сегодня корпоративное волонтерство в США распространено достаточно широко. Оно базируется на добровольной помощи, которую сотрудники компании (часто к подобного рода деятельности привлекаются работники пенсионного возраста) и члены их семей оказывают тем, кто в ней особо нуждается. Она может включать образовательные, юридические, медицинские и другие услуги. По статистике, в 2015 году большинство ведущих американских компаний располагало штатом добровольцев, а около 90% менеджеров верхнего звена поощряли желание своих подчиненных оказывать помощь местным сообществам. Поддержка «сверху» привела к тому, что со временем Северная Америка превратилась в общепризнанного лидера в области корпоративного волонтерства, который стремится транслировать свои опыт и идеи в другие регионы мира.

Латинская Америка поддерживает модели и формы добровольчества, которые направлены на развитие гражданской активности, устранение нищеты, голода, трудовой дискриминации и неграмотности. Практика корпоративного добровольчества здесь, в основном, сосредоточена в тех государствах, на территории которых действуют транснациональные корпорации из Европы и США. Например, в Бразилии на рубеже веков волонтерством занимались 10 национальных и 12 глобальных компаний.

Движущей силой корпоративного волонтерства в Латинской Америке являются некоммерческие организации, которые привлекают бизнес к общественно полезной работе. Например, Fundacion El Cincso в Колумбии формирует волонтерские группы из представителей разных компаний для консультирования сельских предпринимателей. Pro Bono Foundation в Чили работает с адвокатами из более чем 30 компаний для обеспечения доступа к юридической помощи социально уязвимых граждан.

<sup>1</sup> Kenn Allen. The Big Tent. Corporate Volunteering in the Global Age. Madrid: Fundacion Telefonica, 2012. P. 32.

В середине 2000-х испанская телекоммуникационная группа Telefonía поставила себе цель содействовать искоренению детского труда в Латинской Америке и Карибском регионе. Компания запустила в 13 странах своего присутствия программу Прониньо («За детей»), партнерами которой стали 118 некоммерческих организаций, 674 ассоциации и почти 5 тысяч школ. Каждый год инициатива помогает 160 тысячам детей и подростков продолжить свое образование и избежать необходимости зарабатывать на жизнь. Волонтеры Telefonía проводят мастер-классы по обучению ребят компьютерной грамотности в оборудованных компанией классах, просвещают общество о проблеме детского труда, ассистируют учителям и социальным работникам

Страны Латинской Америки охотно принимают добровольцев из Европы и США, готовых оказывать местным сообществам необходимую помощь: работать в больницах, ухаживать за детьми, преподавать в университетах и т.д. Как показывает практика, представители западноевропейских и североамериканских компаний чаще всего реализуют собственные волонтерские проекты в пяти латиноамериканских странах: Перу, Гондурасе, Бразилии, Боливии и Мексике.

Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует сложившуюся традицию добровольческих практик. Так, в Японии и Южной Корее представители бизнеса традиционно занимаются филантропией. Еще в 1960-х многие компании, например, Nippon Telegraph и Japan Airlines, разрешали своим сотрудникам покидать работу для участия в волонтерских проектах Japanese Overseas Cooperation Volunteers (JOCV). В Fujitsu, например, каждый год один или два работника занимались волонтерской деятельностью в течение нескольких месяцев. В середине 1980-х 340 частных компаний в Японии предоставляли отпуск для сотрудников, практикующих добровольчество. Первая корпоративная волонтерская программа на островах была реализована Fujii Хегох в 1990 году. В 2004-м Samsung запустил глобальную инициативу «Счастливы вместе» (Happy Together) как часть программы «управления совместным использованием благ». Инструктаж по ней прошли генеральные директора всех региональных подразделений компании. Со временем участие в подобных инициативах стало для управленцев чем-то сродни соревнованию. В компании верят, что именно личный пример топ-менеджеров позволил вовлечь в волонтерскую деятельность более 90% сотрудников в Южной Корее. Вместе с тем азиатские компании стараются заимствовать и адаптировать западные модели и лучшие практики корпоративного волонтерства из Европы и США.

Европа характеризуется глубиной и разнообразием моделей, традиций и форм корпоративного волонтерства, поскольку добровольчество в странах ЕС имеет богатую историю.

В среднем в Европе волонтерской работой регулярно занимается около 20% взрослого на-



Компания Bayer

селения<sup>1</sup>. Самый высокий показатель вовлеченности граждан в добровольческую деятельность — в Германии, Дании, Нидерландах, Австрии, Финляндии и Люксембурге, где волонтерами являются 30–40% жителей старше 15 лет. Страны Южной и Восточной Европы, напротив, демонстрируют достаточно низкий уровень включенности в волонтерство. В таких государствах, как Польша, Болгария, Португалия, Греция, этот показатель не превышает 1%.

Как показывает анализ, в странах ЕС с высоким уровнем волонтерской активности корпоративное волонтерство представлено гораздо шире, чем в государствах с неразвитой традицией добровольчества. Так, согласно одному из исследований, уже в 2002 году в Германии 18 из 47 крупнейших компаний практиковали добровольчество — в это же время бизнес в странах Восточной Европы только открывал для себя социальную ответственность. В 2014-м у испанского Banco Santander в самой Испании было лишь 5,2 тысячи волонтеров, тогда как в Великобритании — 6,2 тыс.

В последние годы в Европе появляются новые формы волонтерства, которые конкурируют с традиционными. Например, все большую популярность набирают индивидуальное добровольчество и разовые акции, направленные на помощь беженцам, бездомным животным, заботу об окружающей среде. Компании замечают данный тренд и стремятся поддерживать добровольческую активность своих сотрудников. Так, германский автоконцерн Volkswagen оказывает поддержку волонтерским проектам работников в области спорта, социальной помощи, культуры и образования. А британская фармацевтическая компания GlaxoSmithKline каждый год предоставляет день отпуска тем сотрудникам, которые ведут самостоятельную добровольческую деятельность.

Вместе с тем европейские фирмы все чаще проводят тематические дни волонтерства, участвуя в которых, сотрудники сами выбирают, кому и как оказывать помощь. Любопытно, что волонтерство в рабочие часы — исключительно англосаксонская традиция, а вот в континентальной Европе добровольчество рассматривается скорее как вид деятельности в свободное от работы время.

<sup>1</sup> Кузнецов А. Корпоративное волонтерство в странах ЕС // Международные процессы, Том 13, № 4. 2015. С. 102.



Примером глобального именованного проекта может служить программа «Увидеть значит поверить» (Seeing is Believing) банка Standard Chartered Bank (SCB). Она была запущена в 2003 году для того, чтобы решить проблему людей с нарушениями зрения в Азии и Африке — основных регионах присутствия компании. Партнерами программы выступили Международное агентство по предотвращению слепоты и 13 профильных НКО. Корпоративные волонтеры проводили кампании по сбору средств от клиентов банка, включая гала-концерты и другие благотворительные акции, а также работали в школах и больницах, помогая устанавливать оборудование для проверки зрения. В результате помощь получили 23 миллиона человек. Как показало исследование, проведенное SCB, за пять лет в программе приняли участие 44% сотрудников восьми региональных подразделений.

Анализируя мировой опыт, Кенн Аллен, эксперт с более чем 30-летним стажем, выделяет два подхода к корпоративному волонтерству — глобальный и локальный. Первый заключается в том, что транснациональные корпорации разрабатывают так называемые «именные» проекты (signature projects) или «собственные характерные» партнерства (signature partnerships), которые тиражируются в странах присутствия компании. Такой подход позволяет увеличить эффективность использования ресурсов и результативность усилий.

Второй подход представлен трендом на децентрализацию корпоративного волонтерства, когда региональные подразделения разрабатывают собственные добровольческие программы. Преимущество такого подхода обусловлено тем, что, как правило, филиалы лучше осведомлены о нуждах и потребностях местного сообщества и могут предложить более эффективные решения их проблем.

Вместе с тем в ходе разных исследований удалось обнаружить, что направление и форма социальной ответственности в компаниях ЕС зависит от рода деятельности и специфики компании. Так, фармацевтические и продовольственные фирмы охотно развивают корпоративное волонтерство. Та же GlaxoSmithKline в 2009 году профинансировала трех- и шестимесячную добровольческую деятельность 486 сотрудников в более чем 60 странах. Также компания предоставила дополнительный день отпуска тем работникам, которые по собственной инициативе практиковали волонтерство. Французская фармацевтическая компания Sanofi тоже занимается корпоративным волонтерством в международном масштабе. А вот нефтегазовые и табачные компании, чья деятельность связана с ущербом здоровью населения или окружающей среде, предпочитают добровольчеству другие виды социальной ответственности. Как пример — представляющие страны с высоким уровнем волонтерской активности Royal Dutch Shell и BP почти не дают информации о добровольческой деятельности персонала на своих официальных сайтах. Французский нефтяной гигант Total лишь бегло сообщает, что с 2006 года поддержал более 280 добровольческих программ по инициативе сотрудников. British American Tobacco вообще не раскрывает информацию о корпоративном волонтерстве<sup>1</sup>.

В завершение хотелось бы подчеркнуть важный момент. На сегодняшний день в мире не существует одного определения или подхода к добровольческой деятельности, осуществляемой компаниями. Ряд экспертов считают, что к ней относятся любые действия работодателя по поддержке общественно значимой деятельности сотрудников в местных сообществах. Другие выделяют в корпоративном добровольстве такие

<sup>1</sup> Кузнецов А. Корпоративное волонтерство в странах ЕС // Международные процессы, Том 13, № 4, 2015. С. 103.



уже сложившиеся формы, как волонтерство сотрудников (employee volunteering); волонтерство, поддерживаемое работодателями (employer-supported volunteering); вовлеченность сотрудников в дела сообщества (employee community engagement).

В странах ЕС корпоративное волонтерство является самостоятельным элементом в структуре социальной ответственности бизнеса — наряду с такими распространенными направлениями, как: корпоративная благотворительность (адресное оказание безвозмездной помощи нуждающимся); социальный маркетинг (проведение мероприятий по изменению поведения конкретной группы людей с целью улучшения качества общественной среды); социальное спонсорство (материальная поддержка социально значимых мероприятий); социальное предпринимательство (поддержка проектов малого бизнеса, направленных на решение локальных социальных проблем); социальные инвестиции (долгосрочные корпоративные проекты по развитию регионов своего присутствия и повышению качества жизни местного населения)<sup>1</sup>.

Согласно авторитетному исследованию<sup>2</sup>, проведенному с участием 48 крупнейших компаний мира, сегодня широко используются четыре концептуальные модели корпоративного волонтерства.

**1. Бизнес-ориентированная модель.** В рамках такого подхода корпоративное волонтерство играет инструментальную функцию, за счет которой организация создает добавленную стоимость посредством достижения стратегических целей, улучшения имиджевых показателей, продвижения собственного бренда.

**2. Модель социальных услуг.** Добровольцы привлекаются для оказания помощи тем, кто в ней наиболее нуждается, а именно: инвалидам, пожилым, малообеспеченным и др. Часто такая модель проявляется в виде благотворительности, которая является одной из самых распространенных форм корпоративного волонтерства.

**3. Модель социального развития.** Подразумевает, что все усилия волонтеров направлены на решение социальных проблем общества и улучшение жизни местных сообществ.

**4. Модель развития человеческого капитала.** Ее специфика заключается, прежде всего, в воспитании и вовлечении в добровольческую деятельность людей с активной гражданской позицией. Данная модель подразумевает развитие личностного потенциала сотрудников.

Важно понимать, что приведенная классификация не является устоявшейся и общепринятой — гораздо правильнее не брать ее за образец, а сверяться с ней для того, чтобы понимать цели и задачи собственной программы корпоративного волонтерства.

## 1.2 Обзор и состояние корпоративного волонтерства в РОССИИ

История волонтерского движения в нашей стране берет начало в благотворительных традициях русского дворянства и церкви. Всем знакомы фамилии промышленников и предпринимателей Мамонтова, Морозова, Третьякова, которые были не только покровителями искусств, но и нуждающихся — нищих, инвалидов, студентов и т.д. На протяжении большей части своего существования Русская православная церковь со-

<sup>1</sup> Пономарев С. В. Корпоративная социальная ответственность в Европе: что нужно знать предпринимателю, выходящему на европейские рынки. Пермь: Пермская торгово-промышленная палата, 2014. С. 20–27.

<sup>2</sup> Kenn Allen, Monica Galiano, Sarah E. Hayes. The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. International Association for Volunteer Effort. Dulles, Virginia, USA. 2011. P. 87.



держала богадельни, ночлежки, приюты, дома милосердия, заботясь о сиротах, вдовах, малоимущих, бездомных, престарелых, заключенных.

История корпоративного волонтерства в России еще ждет своего летописца. Тем не менее мы постараемся выстроить последовательную цепочку событий, ставших ключевыми в становлении нового социально значимого института.

Конкретную дату появления в нашей стране корпоративного волонтерства назвать сложно. Отправной точкой для него стали демократические преобразования в начале 1990-х годов, вследствие которых возник частный капитал и новые формы самоорганизации граждан — некоммерческий, или третий, сектор.

Одной из вех в развитии корпоративного волонтерства в России стала концепция корпоративной социальной ответственности бизнеса. Ее появление на рубеже веков было связано с ростом экономической и политической стабильности, объемов производства и выходом отечественных компаний на зарубежные рынки.

Большинство экспертов сходятся во мнении, что катализатором развития корпоративного волонтерства выступил финансовый кризис 2008 года. В условиях экономического коллапса многие компании были вынуждены сократить прямые расходы на корпоративную социальную ответственность. В качестве источника ресурсов для своих программ предприятия стали задействовать имеющийся кадровый и интеллектуальный капитал. Сегодня становится все более распространенной идея о том, что вовлечение сотрудников в решение общественных проблем является эффективным инструментом формирования корпоративной культуры, внутренних коммуникаций и благоприятного микроклимата внутри коллектива<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Колбасенко О. Е. Корпоративное волонтерство — современный инструмент развития корпоративной социальной ответственности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2016. Стр. 37.

## Отечественные эксперты называют следующие причины становления корпоративного волонтерства в российских компаниях:

1. выход организации на новый уровень развития;
2. личная инициатива руководителей верхнего звена;
3. наличие развитой программы корпоративной социальной ответственности;
4. популяризация добровольчества в целях личностного роста сотрудников.

Одной из первых массовых добровольческих инициатив в России стал «Клуб волонтеров», созданный в 2004 году. Межрегиональная общественная организация объединила желающих помогать детям-сиротам и детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Сегодня в деятельности организации ежегодно участвуют свыше 3000 волонтеров. Среди них — менеджеры, юристы, программисты, студенты, руководители предприятий, спортсмены, представители других профессий.

В 2008 году Ассоциация менеджеров России запустила проект People Investor, цель которого — выявление и распространение инновационных практик социально ответственного бизнеса.

Немаловажным фактором развития корпоративного добровольчества стало и то, что одним из приоритетов вышедшей в этом же году Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года было названо создание механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества. В переломный 2008-й это задало направление для формирования новых форматов социального партнерства, которые предусматривали реализацию совместных проектов по развитию человеческого капитала.

## Этапы развития корпоративного волонтерства в России:

**1 этап. 1990-е гг.** — реализация программ корпоративного волонтерства международными компаниями, работающими в России.

**2 этап. 1997–2000 гг.** — создание консолидированных добровольческих организаций и ресурсных центров, одной из задач которых являлось развитие корпоративного волонтерства.

**3 этап. 2000-е гг.** — участие российских корпоративных волонтеров в проектах и программах социальных организаций.

**4 этап. 2008–2011 гг.** — запуск первых системных программ корпоративного волонтерства в российских компаниях.

**5 этап. 2012 г.** — начало исследований корпоративного волонтерства в России.

**6 этап. 2014 г.** — организация системной поддержки корпоративного волонтерства в России.

В 2011 году Ассоциация менеджеров России провела первый Московский международный форум «Корпоративное волонтерство». К настоящему моменту он превратился в платформу для эффективной коммуникации бизнеса, общества и власти, образовательных учреждений и местных сообществ, которую регулярно посещают международные эксперты. 2014 год стал знаковым для развития сектора. В этом году был создан Национальный совет по корпоративному волонтерству (НСКВ), призванный разработать методологию и стандарты отрасли наряду с коробочными решениями и шаблонами для запуска программ в российских реалиях. На сегодняшний день в объединение входит более 30 крупнейших компаний

и организаций, среди них — ОК «Русал», «Норникель», «Филип Моррис Сейлз энд Маркетинг», En+ Group, МТС, «Северсталь» и другие лидеры рынка. Инициативы участников совета весьма разнообразны — это и экологические акции, и международные форумы, и конкурс на лучший волонтерский проект «Чемпионы добрых дел». В том же 2014-м с целью выстраивания системной работы по организации и сопровождению волонтерских центров была создана Ассоциация волонтерских центров. Сегодня в ней участвует свыше 100 организаций, включая образовательные учреждения высшего и среднего профессионального образования, некоммерческие организации, ресурсные центры по поддержке добровольчества.

## ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ

**16.4 млрд. руб.** — экономический потенциал добровольного труда в некоммерческом секторе

**50%** — россиян готовы стать волонтерами

**42.7 человеко-часов** в месяц составляет в среднем труд одного российского добровольца до

**15%** населения участвует в добровольческой деятельности

*Источник: АСИ, данные за 2016 год*

Огромный вклад в развитие волонтерского движения России внесли Зимние Олимпийские игры-2014 и Всемирный фестиваль молодежи и студентов 2017 в Сочи, а также Чемпионат мира по футболу 2018. Только при подготовке и проведении последнего было задействовано свыше 35 тысяч добровольцев. Существенный импульс становлению волонтерства придало принятие федерального закона «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», который вступил в действие 1 мая 2018-го. Документ определяет статус добровольческих организаций, уточняет полномочия органов власти и местного самоуправления, содержание договора с волонтером. Также популярности добровольчеству добавило объявление 2018-го Годом волонтера. Главная задача события — совершенствование механизмов госрегулирования сектора и создание условий для финансирования деятельности волонтерских организаций.

Сегодня тема корпоративного волонтерства стоит в повестке крупнейших форумов страны, ей посвящены отдельные секции и круглые столы в стенах Госдумы, Совета Федерации и других правительственных учреждений. Деятельность социально ответственного бизнеса регулярно освещают Агентство социальной информации (asi.org.ru), портал «Такие дела» (takiedela.ru), издание «Устойчивый бизнес» (csrjournal.com), коммуникационный проект «+1» (plus-one.ru), электронный журнал «Филантроп» (philanthropy.ru), портал «Милосердие» (miloserdie.ru) и другие онлайн-издания. Проекты корпоративного волонтерства становятся настолько заметными и масштабными, что уже нельзя игнорировать их огромную социальную значимость. За последние годы фе-

номен приобрел организованные формы, в том числе такие современные, как рго-вопо и индивидуальное добровольчество. Если ранее компании в основном оказывали нуждающимся лишь материальную помощь, то сегодня корпоративное волонтерство развивается системно, как важный элемент бизнес-стратегии, кадровой и социальной политики. У многих фирм существует документально оформленная программа корпоративного волонтерства, которую дополняют добровольческие инициативы сотрудников. Опрос фонда «Общественное мнение», проведенный в 2015 году, показал, что каждое четвертое предприятие Москвы занимается корпоративной благотворительностью, а более 60% сотрудников столичных компаний высказало желание стать волонтерами. В целом уровень развития корпоративного волонтерства в столице заметно выше, чем в других регионах страны. Об этом можно судить исходя из разнообразия форм и направлений программ московских компаний, которые проявляют более ответственный и осмысленный подход к корпоративному волонтерству. Для решения проблемы трансфера знаний НСКВ открывает свои представительства в регионах, что позволяет не только обмениваться успешным опытом, но и разрабатывать совместные проекты. По состоянию на ноябрь 2018-го, региональные филиалы совета действуют в 12 субъектах РФ, в том числе в Санкт-Петербурге, Краснодарском, Пермском и Красноярском краях, а также Свердловской, Иркутской, Кемеровской и Новосибирской областях.

Кроме того, позитивные данные были представлены на круглом столе «Роль бизнеса в развитии культуры частной благотворительности в России», прошедшем в марте 2016-го. В ходе анализа итогов проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» и опроса Форума доноров «Барометр кризиса» выяснилось, что девять из десяти компаний России в той или иной мере развивают корпоративное волонтерство.

Как бы то ни было, можно с уверенностью констатировать: последние годы демонстрируют устойчивый рост интереса российских компаний к добровольческой деятельности. Россия постепенно сокращает отставание от западных стран по уровню развития корпоративного волонтерства — как благодаря привнесению в страну передового опыта транснациональными компаниями, так и в результате самостоятельной практики отечественных компаний. На сегодняшний день одной из главных задач является изучить мнение добровольцев о тех проектах, в которых они приняли непосредственное участие, и сопоставить его с ответами партнеров и благополучателей. С этой целью ряд компаний проводят регулярные исследования и анкетные опросы. Важно осмыслить сильные и слабые стороны корпоративных программ, что позволит повысить их эффективность с точки зрения разных заинтересованных сторон. В то же время такая работа поможет понять, какое место отечественная практика занимает в волонтерской системе Европы и мира, наметить пути дальнейшего развития данного вида социальной ответственности<sup>1</sup>. Другая важная задача — обучить инициативных сотрудников основам корпоративного волонтерства, установить прочные партнерские отношения с государством и НКО.

Пытаясь оценить пройденный путь, можно сказать, что мы являемся свидетелями завершения первой фазы становления новой индустрии. Ее характерные черты указаны в аналитическом отчете Национального совета по корпоративному волонтерству<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Кузнецов А. Корпоративное волонтерство в странах ЕС // Международные процессы, Том 13, № 4. 2015. С. 105.

<sup>2</sup> Корпоративное волонтерство в России. Оценка состояния и рекомендации по развитию. Москва: Национальный совет по корпоративному волонтерству, 2016. Стр. 7–8.





- переход бизнеса от развитых практик к системной филантропии;
- накопление компаниями собственного опыта, его теоретическая проработка и институционализация;
- поиск устойчивости программ за счет внедрения удачных решений, в максимальной степени учитывающих специфику (производственную, географическую, отраслевую и т.д.) конкретной компании;
- развитие форм кооперации с партнерами со стороны государства, бизнеса и некоммерческих организаций;
- рост потребности в новых формах и направлениях корпоративного волонтерства (личное участие, онлайн-благотворительность и волонтерство, волонтерство pro-bono);
- разработка отраслевых стандартов и нормативной базы по обучению, организации и оценке эффективности программ корпоративного волонтерства;
- опора на сотрудников, имеющих опыт «помогающего» поведения / волонтерской деятельности, разделяющих ценности гражданского общества, представителей «ресурсных групп населения»;
- устранение барьеров и причин неучастия сотрудников в корпоративном волонтерстве (разъяснение целей и задач добровольчества, пропаганда волонтерства, создание практических руководств, пособий и прочей документации, доступной широкой аудитории);
- разработка и внедрение системы мотивации и стимулов для волонтеров (информирование коллег и начальников о заслугах волонтера, вручение в торжественной обстановке грамот, объявление благодарностей, публикации в СМИ, билеты на культурные мероприятия и др.).

Первому этапу свойственны определенные трудности, поэтому так важно систематизировать практический материал для обнаружения точек роста. Этому и посвящено настоящее пособие.

## ГЛАВА 2. ЗАЧЕМ И КОМУ НУЖНО КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО?

### 2.1 Стейкхолдеры и мотивация заинтересованных сторон

Корпоративное волонтерство способствует формированию устойчивых взаимоотношений с государственными органами власти, третьим сектором, местными сообществами, средствами массовой информации. Это определяет сама природа феномена, который возникает на пересечении интересов разных категорий стейкхолдеров — организаций и людей, чьи действия или решения могут оказать влияние не только на развитие добровольческих инициатив, но и на бизнес компании.

Важно помнить, что партнерство — краеугольный камень корпоративного волонтерства, залог успешной реализации волонтерской программы. Поэтому перед ее запуском важно идентифицировать стейкхолдеров, провести анализ их интересов и воздействия на компанию, составить карту, которая будет содержать подробную информацию о потребностях и целях каждого из участников процесса.

#### В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА ВЫДЕЛЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ГРУППЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ:

Бизнес-компания

Сотрудники

Благополучатели

НКО

Местные сообщества

Органы государственной  
власти

СМИ

Для стейкхолдеров важны три продукта корпоративного волонтерства:

— *качественные социальные услуги*, производимые корпоративными волонтерами (критерии качества, применяемые в оценке регулярной работы сотрудников, часто переносятся и на волонтерскую деятельность);

— *подготовленные волонтеры* (компании должны уделять серьезное внимание подготовке добровольцев, поскольку их некачественная работа способна нанести ущерб репутации компании);

— *рациональное социальное инвестирование* (часто волонтерство интегрировано в благотворительную деятельность компании и позволяет сократить вложения в социальную сферу).

Для каждой группы стейкхолдеров существуют свои интересы и выгоды. Рассмотрим их более подробно.

## Мотивация для компании

- Личностный рост сотрудников, подразумевающий развитие soft skills (ответственность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, критическое мышление, креативность, умение быстро принимать решения, обучаемость и умение обучать других, управление временем и финансами)
- Развитие горизонтальных связей, командообразование, укрепление корпоративной культуры и формирование благоприятного микроклимата
- Профилактика профессионального выгорания и удержание ценных профессиональных кадров
- Взаимодействие с местным сообществом и другими группами стейкхолдеров на взаимовыгодных условиях (партнерство win-win)
- Укрепление бренда и формирование позитивного общественного мнения о компании
- Внедрение управленческих, технологических, социальных инноваций и управление изменениями
- Малобюджетная реклама в местном сообществе, которая имеет потенциал стать мощным маркетинговым инструментом



### **Татьяна Эндеко, руководитель направления «Внутренние коммуникации и корпоративные медиапроекты» компании «Русские машины»:**

«Идеологию корпоративного волонтерства мы формулируем следующим образом: волонтерство для развития социального вектора бизнеса, личностного развития сотрудников и повышения вовлеченности».

Перечисленные выше практические выгоды для компании подтверждают работы Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора Высшей школы экономики (исследование российских крупных и средних коммерческих компаний, а также НКО, реализующих программы корпоративного волонтерства в семи регионах России)<sup>1</sup> и Национального совета по корпоративному волонтерству.<sup>2</sup>

Сегодня регулярно выходят научные исследования, в которых говорится, что компании, всерьез занимающиеся общественной деятельностью, как правило, являются лидерами в своей отрасли и добиваются большего успеха, нежели чем ком-

<sup>1</sup>Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик. Издание второе. М., 2012.

<sup>2</sup>Корпоративное волонтерство в России. Оценка состояния и рекомендации по развитию. Москва: Национальный совет по корпоративному волонтерству, 2016. Стр. 58.



пании, работающие в формате business as usual и ориентированные исключительно на прибыль. Об этом говорят и сами компании. Так, 70% предприятий в России отмечают, что корпоративная социальная ответственность помогает в расширении бизнеса.<sup>1</sup>

### Мотивация для сотрудника

- Исполнение морального долга и получение положительных эмоций
- Желание помогать и приносить добро
- Раскрытие личностного потенциала, творческая самореализация и самовыражение
- Поиск интересного досуга, возможности неформального общения с коллегами и руководством
- Желание обрести общественное признание и чувство социальной значимости
- Вовлечение семьи и коллег в социально значимую деятельность
- Желание принести пользу компании, получить карьерное продвижение



#### **Екатерина Игнатьева, руководитель проектов по корпоративному волонтерству в ПАО «МТС»:**

«Корпоративное волонтерство — это проявление корпоративной социальной ответственности бизнеса, которое приобретает все большую популярность среди сотрудников, что позволяет компании увеличить их лояльность и смело решать важные социальные задачи в интеграции с задачами бизнеса».

Основная ценность корпоративного волонтерства для сотрудников в том, что оно позволяет полнее реализовать свой потенциал, получить яркие впечатления и новый опыт, сменить обстановку и отвлечься от рутинных задач, выстроить приоритеты личностного роста, осознать подлинные человеческие ценности. Участие в проектах корпоративного волонтерства приводит, главным образом, к повышению лояльности к работодателю и индивидуальной мотивации сотрудника, что является общей пользой как для самого работника, так и для компании.

В 2016 году 71% опрошенных сотрудников ответили, что участвуют в социальных мероприятиях своей компании.<sup>2</sup> Это свидетельствует о том, что работники разделяют ценности корпоративного волонтерства и готовы инвестировать свое время, силы и компетенции в развитие данного института в России.

### Мотивация для благополучателя

- Доступ к ресурсам, необходимым для решения личной, групповой или институциональной проблемы

<sup>1</sup>Толоконникова А.А. Роль корпоративной социальной ответственности в развитии экономики России. Реализация программ российскими предприятиями. //Вестник Гуманитарного университета, М., 2013, № 3 (3)

<sup>2</sup>Корпоративное волонтерство в России. Оценка состояния и рекомендации по развитию. Москва: Национальный совет по корпоративному волонтерству, 2016. Стр. 58.

- Получение материальной помощи и моральной поддержки
- Использование возможностей для личного и профессионального роста
- Профилактика личных, групповых и институциональных проблем
- Укрепление межличностных и горизонтальных связей в обществе, повышение доверия к социальным и государственным институтам

Вместе с тем, как показали результаты исследования, проведенного при участии специалистов Высшей школы экономики в 2011-2012 гг., в большинстве российских компаний выбор целевой аудитории и объектов волонтерской помощи носит достаточно спонтанный характер, а у ряда организаций полностью отсутствуют критерии отбора.<sup>1</sup>

**Валентина Манская, директор детского дома «Солнышко» (г. Ачинск, Красноярский край):**

«Уже семь лет в рамках новогоднего марафона «Верим в чудо, творим чудо!» команда корпоративных волонтеров «Русала» делает добрые и полезные дела для воспитанников нашего центра — детей с ограниченными возможностями здоровья. Эффект от марафона настолько велик, что его невозможно измерить никакими средствами. Улыбки, радость детей и родителей — главный результат усилий участников акции».

**Юлия Углянская, руководитель центра семьи «Ангел» (г. Старый Оскол, Белгородская область):**

«Для ребят школа — это шаг в новую жизнь, а для взрослых, конечно же, — переживания. Пусть у вас все сложится благополучно, чтобы учебный процесс был легким, интересным, познавательным. Большое спасибо волонтерам «Металлоинвеста» за внимание и поддержку. Благодаря их помощи и этому замечательному празднику, жизнь у вас будет ярче, теплее и радостнее».

## Мотивация для НКО

- Получение материальной, технологической, консультационной и другой поддержки для реализации социально значимых проектов
- Обретение партнера для реализации совместных проектов
- Доступ к волонтерскому активу компании
- Консалтинговое, юридическое и PR-сопровождение совместных проектов в рамках pro-bono волонтерства
- Укрепление статуса и репутации за счет работы с известными коммерческими брендами
- Получение возможностей для стратегического развития системной благотворительности
- Создание возможностей профессионального роста сотрудников НКО за счет трансфера деловых знаний и компетенций
- Улучшение внешней коммуникации и повышение эффективности социально значимых проектов благодаря независимой оценке и обратной связи от бизнеса

<sup>1</sup> Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик. Издание второе. М., 2012. Стр. 38.

Проще говоря, корпоративное волонтерство для некоммерческих организаций — это шаг вперед к профессиональному, организационному и стратегическому развитию. Как показывает практика, существенным барьером на пути к партнерству бизнеса и третьего сектора остаются настороженность ряда представителей последнего к сотрудничеству с компаниями, а также нерешительность малых и средних предприятий в вопросах поддержки НКО.

Авторы одного из исследований практики pro-bono, выпущенного в 2017 году, утверждают, что часто оказывать поддержку фондам и другим некоммерческим организациям многие небольшие компании останавливает ограниченность в финансовых ресурсах. Между тем практика показывает, что



**Оксана Богданова, президент фонда «ДаДобро»:**

«Группа компаний BSI Global Group является активным участником и спонсором международного волонтерского движения DaDobro.com. Этот проект не только реализует проекты корпоративного волонтерства, на сегодняшний день он несет просветительскую миссию, создает моду на волонтерство в международном масштабе».

**Ольга Шубникова, фандрайзинг-менеджер Фонда поддержки слепоглухих «Соединение»:**

«С «Дикси» наш фонд давно и плодотворно сотрудничает, совместно мы выработали формат плавного погружения сотрудников в волонтерскую деятельность через дружественные встречи со слепоглухими «без галстука». Данный формат встреч позволяет минимизировать возможные страхи волонтеров при общении с такой сложной категорией инвалидности, как люди с одновременным нарушением слуха и зрения».

даже небольшой аудиторской компании под силу провести бесплатный семинар по налогообложению для местных театров или библиотек, что станет гораздо более эффективной помощью, чем разовое пожертвование.<sup>1</sup>

## Мотивация для местных сообществ

- Создание на территории социальной инфраструктуры, обеспечивающей поддержку уязвимых категорий граждан и развитие волонтерства
- Привлечение ресурсов бизнеса для решения задач развития территории
- Решение общественных проблем и снижение социальной напряженности
- Развитие горизонтальных связей в сообществе, повышение доверия к социальным и государственным институтам, выстраивание системы социального партнерства
- Улучшение качества жизни местного населения

Корпоративное волонтерство на уровне местного сообщества — один из наиболее эффективных инструментов воздействия компании на социокультурную среду конкретной территории. Многие местные сообщества России созданы вокруг градообразующих предприятий, а уровень диверсификации локальной экономики настоль-

<sup>1</sup> Pro bono: российские практики и вектор развития. Аналитический отчет, 2017.

**Юрий Серебряков, председатель первичной ветеранской организации № 9 района Сокол города Москвы:**

«Первичная ветеранская организация №9 района Сокол с чувством искренней признательности и глубокого уважения выражает Вам благодарность за реализацию волонтерского проекта «Формула Добра» Анастасии Власовой, победившего в грантовом конкурсе «ОМК-Партнерство». Наиболее важным результатом проекта стало внедрение принципа партнерства: объединение усилий Управы, Совета Депутатов района Сокол, частного бизнеса и местных жителей, направленных на оказание помощи пожилым людям, а также вовлечение пенсионеров района в помощь друг другу».

ко низкий, что население буквально «привязано» к территории и крупным компаниям. В связи с этим ответственность бизнеса не ограничивается только своевременными выплатами зарплаты и созданием безопасных условий труда. Для развития территорий своего присутствия компании зачастую берут на себя повышенные социальные обязательства и осуществляют действия, направленные на интеграцию местного сообщества, рост инициативы и предпринимательской активности, развитие городской среды, качества медицины, образования и прочих социальных услуг, поддержку местных культурных обычаев и традиций.<sup>1</sup>

### Мотивация для органов государственной власти

- Рост гражданской активности населения
- Развитие институтов гражданского общества
- Решение стратегических задач развития социальной сферы
- Стабилизация общественных отношений, укрепление межличностных связей и отношений
- Повышение лояльности населения к власти
- Распространение ценностей гуманизма в местных сообществах
- Развитие новых форм самоорганизации граждан

Равноправное партнерство с органами государственной власти развивается в случае, если компания реализует системные программы корпоративного волонтерства с некоммерческим сектором.

Заинтересованность государства в сотрудничестве с бизнесом закреплена в ряде федеральных законов и стратегических документов. Среди них — Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

### Мотивация для СМИ

- Расширение целевой аудитории
- Развитие информационной тематики и редакционной политики
- Формирование новых целевых аудиторий

<sup>1</sup>Решетников О.В. Корпоративное добровольчество: Научно-методическое пособие. – М.: ООО «Издательство «Прспект», 2010. Стр. 27-28.

- Выстраивание взаимоотношений с бизнесом и органами власти
- Повышение репутации и лояльности общества

Несмотря на то что многие крупные средства массовой информации продолжают весьма настороженно относиться к теме корпоративного волонтерства, с ростом доверия общества к данному институту ситуация имеет тенденцию меняться. Все больше традиционных СМИ и новых медиа (тематические порталы, блоги, коммуникационные платформы) начинают уделять должное внимание социальной ответственности бизнеса. Перечень интересных ресурсов мы привели в конце первой главы.

## ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Принципы корпоративного волонтерства — это те правила и нормы, которыми руководствуются компании при организации волонтерских программ. Во многом эти характеристики схожи с общими правилами и подходами к организации добровольческой деятельности, но существует ряд особенностей, определяющих своеобразие феномена корпоративного волонтерства.

Ниже мы приводим основные принципы, которые могут быть дополнены в зависимости от внутренней политики компании, специфики ее работы, регионального присутствия, количества сотрудников и других факторов.



### **Анастасия Потапова, руководитель социальных программ ГК «Дикси»:**

«Изначально добровольческие инициативы существовали в нашей компании в несвязанном проекте и выражались в виде ежегодно проводимых акций донорства, благотворительных ярмарок и сборов пожертвований. Но с внедрением в ГК проекта «Продукты в помощь» в ноябре 2016 года возникла идея создания объединения волонтеров для развития корпоративного волонтерства».

## Добровольное участие сотрудников

Вовлечение в волонтерскую деятельность должно строиться на системе мотивации сотрудников и принятии ими миссии компании. Побуждение не должно быть ни косвенным, когда сотрудник выполняет работу, чтобы угодить руководству, ни прямым, когда добровольчество вменяется в обязанность.

## Безвозмездная деятельность

Волонтерство не может быть оплачено — ни деньгами, ни опосредовано (подарками, служебными льготами или преференциями). Поощрение следует рассматривать как создание условий для качественной волонтерской работы, признание роли волонтера и его вклада в общее дело.

## Волонтерство должно стать услугой корпорации

Добровольчество должно рассматриваться как услуга компании для сотрудников в целях самореализации и личностного роста, простирающегося за пределы профес-



*Источник: благотворительный детский фонд «Виктория»*

сиональных компетенций и служебных обязанностей. Создание условий для волонтерской деятельности требует затрат со стороны компании, от которых зачастую зависит эффективность добровольческого проекта.

### **Гибкость форм и возможностей**

Компания должна создавать гибкие условия для участия сотрудников в волонтерской деятельности — график занятости, формы участия, ролевые задачи, объем работы и т.г. Волонтер берет на себя дополнительные обязательства, поэтому вправе рассчитывать на учет его интересов и способностей, возможностей, возрастных и индивидуальных особенностей. Система корпоративного волонтерства должна быть основана на высокой степени доверия и уважения к сотрудникам.

### **Внимание и поощрение**

Компания должна создавать собственную систему признания волонтерского труда, а также ходатайствовать о поощрении лучших волонтеров как на уровне компании, так и на уровне местного сообщества.

### **Бережное отношение к ресурсам**

Система корпоративного волонтерства должна строиться таким образом, чтобы при изменении экономических возможностей добровольческая деятельность не прерывалась. Необходимо подготовить несколько вариантов развития корпоративного волонтерства — малобюджетный, бюджетный и высокодоходный. При бюджетировании программы следует помнить, что важнейшим ресурсом компании являются профессиональные и личностные компетенции ее сотрудников, которые можно использовать в формате pro-bono-деятельности.

### **Системность**

Систему корпоративного волонтерства необходимо выстраивать с учетом корпоративной миссии и ценностей компании. Добровольческая деятельность должна стать системным элементом корпоративной культуры, а не эпизодическим событием в жизни компании.

### **Профессионализм**

Важнейшим ресурсом волонтерства является профессиональный подход к организации волонтерской деятельности. Для компании, серьезно взявшей за построение волонтерской программы, следует полагаться на профессионалов. Необходимо готовить собственных сотрудников к управлению добровольческой деятельностью, а также выстраивать партнерские отношения с государственными и общественными институтами (правительственные и некоммерческие организации, научные учреждения, профессиональные объединения, городские сообщества и др.).

### **Последовательность, преемственность и ответственность**

Корпоративным волонтерам следует помнить, что они работают во взаимосвязанной внешней среде и осуществлять свою деятельность так, чтобы не нарушать, а дополнять те усилия, которые осуществляются другими участниками процесса. Деятельность нового поколения бизнес-волонтеров должна быть основана на опыте предшественников, опираться на уже достигнутые успехи и результаты.

### **Волонтерство как личностный рост сотрудника**

Волонтерская деятельность должна стать важной составляющей жизни сотрудника. Каждому сотруднику компании — от линейного менеджера до высшего руководителя — необходимо принимать волонтерскую деятельность как возможность личностного и профессионального роста.

### **Учет культуры местного сообщества**

Развитие корпоративного волонтерства должно строиться на основе национальных традиций, с учетом культуры местного сообщества. В каком бы российском регионе компания ни осуществляла программу корпоративного волонтерства, она всегда найдет примеры социального служения, характерные для данных социально-экономических условий. Уважение местных традиций и культуры — залог формирования социального капитала, а, следовательно, создания благоприятных условий для бизнеса.

## Участие руководства компании

Участие руководства компании в корпоративном волонтерстве создает условия равенства с другими сотрудниками, демонстрирует, что миссия компании для топ-менеджмента — не пустые слова. Волонтерство позволяет руководству лучше понимать своих сотрудников и существующие социальные проблемы. Участие лидеров команды способно вдохновить сотрудников еще больше разделять миссию и ценности компании.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ВОЛОНТЕР И ОБЫЧНЫЙ ДОБРОВОЛЕЦ — ЧТО ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ?

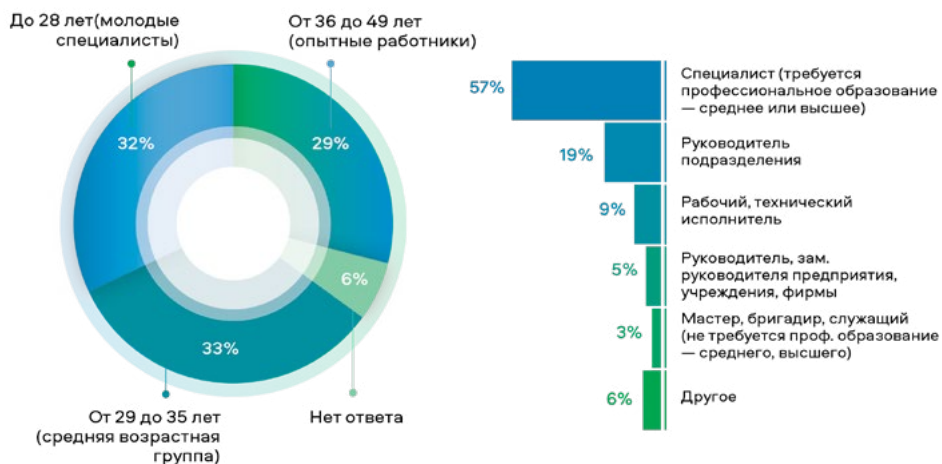
В целом корпоративный волонтер похож на частного добровольца: он выполняет ту же работу, так же искренне участвует в решении социальных проблем. Однако у него есть свои особенности и преимущества.

Данные отличия могут быть использованы в качестве аргументов при проведении мотивационной работы с потенциальными волонтерами, особенно в тех случаях, когда сотрудник уже имеет опыт добровольческой деятельности за пределами компании.





## Социально-демографический портрет корпоративного волонтера



Как показывают результаты исследования, при запуске программ корпоративно-волонтерства стоит обратить особое внимание на работу со специалистами и руководителями подразделений в возрасте от 28 до 35 лет. Именно они составляют основной кадровый резерв корпоративного добровольчества.

### ЗАЧЕМ НУЖНО ПАРТНЕРСТВО В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА?

Реализация программ корпоративного волонтерства требует взаимодействия бизнеса с сектором добровольчества. Уже сегодня на рынке представлен ряд организаций, занимающихся волонтерством профессионально, и большинство компаний выбирает кооперацию с такими организациями как основной инструмент управления программой корпоративного волонтерства. Таким партнером могут стать:

— **некоммерческие организации**, занимающиеся общественно значимой деятельностью по разным направлениям. Среди прочего они также работают с бизнесом и привлекают корпоративных волонтеров для участия в своих программах. Пример такой организации — экоцентр «Заповедники», развивающий экологическое корпоративное добровольчество.

— **организации-операторы волонтерства**, разрабатывающие специальные программы корпоративного добровольчества для бизнеса. Их преимущества заключается в том, что они хорошо знакомы с рынком социальных услуг и могут подобрать релевантные компании целевые группы и формы волонтерства. Примером такой организации является Young Group.Social.

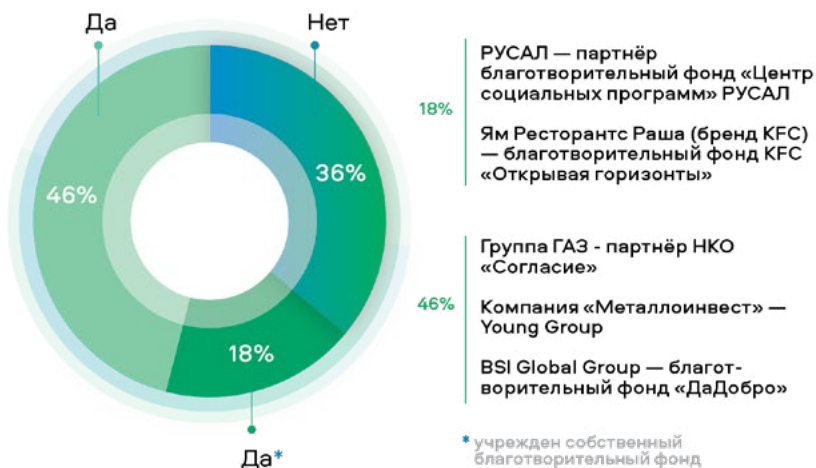


### Кристина Багрова, основатель Young Group.Social:

«Волонтерство может выступать не только HR-инструментом для повышения вовлеченности или генерировать свежие информационные поводы в разрезе PR-деятельности компании, но и стать полноценным механизмом взаимодействия сообществ внутри и за пределами компании, коммуникации с местным сообществом, развития среды и корпоративной культуры».

— **организации и фонды**, создаваемые компаниями и обеспечивающие весь спектр социальных программ, адаптированных под нужды бизнеса. Примеры таких организаций — благотворительный фонд «Центр социальных программ» (ОК «Русал»), благотворительный фонд KFC «Открывая горизонты».

### Есть ли партнер, профессионально занимающийся организацией добровольчества?



Менеджмент программы корпоративного волонтерства. Результаты опроса фокус-группы из 15 компаний-респондентов, действующих на территории Москвы, 2018 год.  
Источник: НСКВ

## КАК ВЫБРАТЬ ПАРТНЕРА ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА? ТРИ ГЛАВНЫХ СОВЕТА

- Если компания определилась с целевой группой (например, намерена помогать воспитанникам детских домов или решать экологические проблемы), то лучше выбрать партнерство с некоммерческой организацией, специализирующейся на помощи данной целевой группе.

- Если компания намерена помочь нескольким целевым группам, то правильнее будет обратиться к организации-оператору. Данный вариант также полезен на этапе самоопределения и становления в компании корпоративного волонтерства.
- Если корпоративное волонтерство является стратегической составляющей бизнеса, компании целесообразнее создать собственный фонд.

## 2.2. Технологии партнерства

Как показывает практика, при выборе организации-партнера для реализации программы корпоративного волонтерства компании задаются следующими вопросами:

- каким образом лучше всего организовать активность волонтеров? Какие формы общественного участия предпочесть?
- как распределить функции и зоны ответственности между компанией и организацией-партнером?
- какого эффекта ожидать от реализации той или иной формы волонтерства?

Проанализировав опыт 70 компаний в 15 странах мира, Наталья Никитина, ведущий российский эксперт в области волонтерства и тренер Совета Европы, предлагает следующую классификацию технологий партнерства компаний и организаций-операторов.

**Технология 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций.** Данная технология подразумевает поддержку проектов одной или нескольких некоммерческих организаций за счет участия корпоративных волонтеров.

**Технология 2. Волонтерство «без отрыва от производства».** Редко встречающаяся в России практика, когда сотрудникам на несколько дней в году предоставляется право самостоятельно заниматься волонтерской деятельностью.

**Технология 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование.** Данная технология направлена на развитие командных волонтерских инициатив. Желающим предлагается разработать проект по решению конкретной социальной проблемы силами сотрудников и представить его конкурсной комиссии с целью получения гранта или иной поддержки.

**Технология 4. Грантовая поддержка общественных инициатив.** Технология предполагает формулирование проблемы, которую намерена решить компания, а также проведение среди местного сообщества и целевых групп открытого конкурса проектов по решению конкретной проблемы. Обязательной его частью должно стать вовлечение в реализацию проекта корпоративных волонтеров.

**Технология 5. Общественное образование.** Долгосрочная программа просвещения определенных целевых групп, как правило, по вопросам, связанным с основной деятельностью компании (как пример — программа финансовой грамотности от банка).

**Технология 6. Долгосрочная целевая поддержка.** Суть технологии заключается в выборе компанией одного объекта помощи с целью разработки программы его всесторонней поддержки. При ее реализации используют такие формы корпоративного добровольчества, как наставничество и менторство, когда волонтер в течение достаточно долгого времени передает свои знания, умения и навыки конкретному человеку или группе людей.

**Технология 7. Благотворительный офис.** Технология нацелена на вовлечение в волонтерство сотрудников, которым, в силу специфики работы, сложно покинуть производственное помещение или офис для оказания добровольческой помощи. В этом случае на территории компании создается пространство, где сотрудники могут заниматься волонтерством во время перерывов. Например, проводить мастер-классы и консультации, создавать продукцию для благополучателей.

**Технология 8. Взаимовыгодный обмен компетенциями.** Формат представляет собой образовательную программу между бизнесом и НКО — проведение стажировок, тренингов и мастер-классов с целью личного и профессионального роста участников партнерства.

**Технология 9. Клубная волонтерская деятельность.** Предполагает создание и развитие в компании программы вовлечения сотрудников в добровольчество и поддержку их мотивации. В данном формате партнерства организация-оператор обеспечивает управление внутренними процессами, а не организует волонтерскую практику с нуля.

Следует знать, что первые семь технологий направлены на помощь целевым группам, две последние — на укрепление института корпоративного волонтерства как такового.

## ТЕХНОЛОГИЯ 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций



### Поиск НКО

Для начала компания определяется с направлением и формой волонтерства и устанавливает коммуникацию с общественными организациями (НКО), занимающимися релевантной проблемой. Одна общественная организация может привлекать к



Компания Bayer сотрудничает в России с некоммерческими организациями, которые зарекомендовали себя в качестве надежных партнеров государства и общества при реализации проектов в области медицины. Среди партнеров компании — Фонд «Подари жизнь» и Российский красный крест

своим программам несколько компаний, а каждая компания, в свою очередь, может выбрать для сотрудничества несколько НКО.

### Календарь событий

НКО с оговоренной периодичностью высылает компании календарь проектов с волонтерскими вакансиями. Компания, со своей стороны, информирует сотрудников о возможностях участия в волонтерских проектах.

### Согласование партнерств

Далее компания согласовывает участие в отобранных ею проектах других компаний — чтобы устранить риски столкновения интересов и конкуренции в рамках добровольческой инициативы.

### Определение роли бизнеса

НКО проводит опрос сотрудников компании на предмет заинтересованности в предлагаемых вакансиях и по его итогам составляет график работ в рамках проекта, а также определяет роль волонтеров в реализации инициативы.

### Подготовка к участию

НКО разрабатывает и реализует программу подготовки волонтеров к участию в социальном проекте. Программа подготовки может ограничиваться инструктажем непосредственно перед мероприятием. Между тем часто требуется проведение одного или нескольких мастер-классов для волонтеров.

### Добровольчество

Далее волонтеры под патронажем НКО выполняют задания согласно графику работ.

### Оценка результата

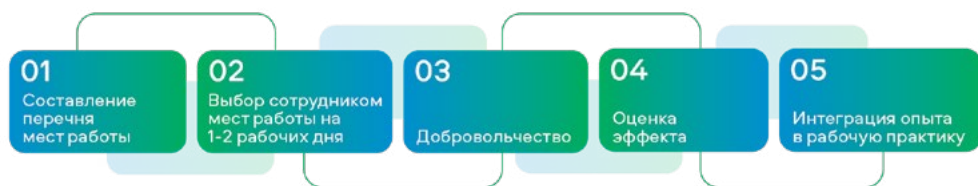
Акцент в оценке эффективности проекта, реализованного по технологии 1, делается на следующих параметрах:

— роль корпоративных волонтеров в повышении качества деятельности и результативности НКО;

— влияние участия корпоративных волонтеров на качество услуг и сервисов, полученных целевыми группами.

НКО проводит оценку и представляет ее итоги компании-партнеру, которая, в свою очередь, доводит результаты проекта до сотрудников.

## ТЕХНОЛОГИЯ 2. Волонтерство «без отрыва от производства»



### Составление перечня мест работы

Прежде всего организация-оператор проводит анкетирование сотрудников в целях выяснения их интересов, среди них могут быть активные мероприятия на свежем воздухе, общение с детьми, рго-вопо волонтерство и т.д. На основании ответов партнер составляет список организаций-получателей помощи, разделенный на категории волонтерства, в их числе — традиционное добровольчество, рго-вопо, skill-based, или компетентное волонтерство, основанное на навыках, опыте и знаниях сотрудника, и др. Перечень вакансий должен быть достаточно широк для того, чтобы каждый сотрудник мог выбрать 2-3 варианта добровольческой занятости.

### Выбор сотрудником мест работы на 1-2 дня

Компания рассылает сотрудникам подготовленный организацией-оператором календарь вакансий и предлагает выбрать 1-2 даты для оказания интересной волонтеру добровольческой помощи. Лучше всего согласовывать календарь в конце календарного года на следующий год. Практика показывает, что удобнее это делать в автоматизированной программе, что обеспечивает прозрачность информации для сотрудников, компании и организации-оператора.

### Добровольчество

За несколько дней до мероприятия организация-оператор связывается с волонтером, уточняет его задачи и детали события (дата, время, место встречи и другую информацию). По результатам проекта организация-благополучатель составляет отчет о достигнутых результатах и направляет его организации-оператору.

### Оценка эффекта

Акцент в оценке эффективности проекта, реализованного по технологии 2, делается на следующих параметрах:

— влияние деятельности волонтера на организацию-получателя помощи (например, освоение сотрудниками новой компетенции, решение конкретной задачи и т.д.);

— влияние проекта на сотрудника-волонтера (профилактика эмоционального выгорания, развитие новых компетенций, освоение новых способов коммуникации и т.д.).

Оценка проводится организацией-оператором посредством интервьюирования волонтеров и обработки отчетов организаций-благополучателей.

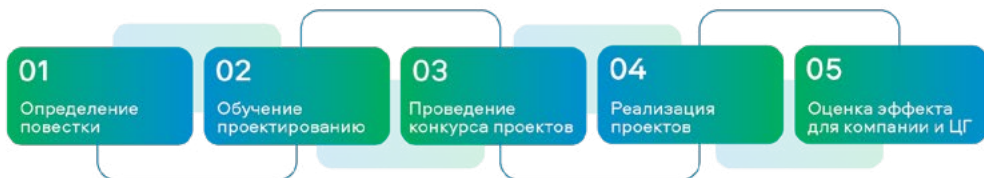
### Интеграция опыта в рабочую практику

Поскольку данный формат волонтерства является по сути «оплачиваемым», то уместно говорить об обратной инвестиции, то есть привнесении волонтером полученного опыта в компанию.

Задача организации-оператора — провести собеседование с волонтером и определить, в какой области и каким образом он может применять полученный опыт (например, по-другому строить коммуникацию с коллегами — объяснять им задачи простым и понятным языком, применять использованный алгоритм работы в ежедневной деятельности и т.д.).

Более успешной интеграции нового опыта в привычную деятельность содействует использование практик рго-волонтерства как основного инструмента совершенствования профессиональных навыков.

## ТЕХНОЛОГИЯ 3. Внутрикorporативное социальное проектирование



### Определение повестки

В первую очередь организация-оператор помогает компании определиться с проблематикой и целями программы корпоративного волонтерства. Для этого необходимо выявить смежные области деятельности компании, которые наилучшим образом подходят для реализации добровольческой инициативы (например, строительство объектов социальной инфраструктуры для девелоперской компании), и опросить сотрудников на предмет выяснения волнующих их социальных проблем.

### Обучение проектированию

На основе полученных данных организация-оператор разрабатывает и реализует курс по обучению социальному проектированию, который должен помочь сотрудникам подготовить собственный проект, направленный на решение конкретной проблемы. На этом этапе важно ознакомить потенциальных волонтеров с проблемой и конкурсной документацией, которая должна быть понятной и информативной.





Группа ГАЗ

Конкурсы социальных проектов «Группы ГАЗ» называются волонтерскими марафонами. Участвуя в них, команды готовят и представляют руководству проекты на основе разработанных компанией методических рекомендаций. Каждый марафон посвящен конкретной тематике.

### Проведение конкурса проектов

Далее компания размещает на своих информационных ресурсах информацию о конкурсе волонтерских проектов, условиях их поддержки, сроках принятия и рассмотрения заявок. Для определения победителей формируется экспертный совет, который состоит из руководства компании, представителей организации-оператора и целевых групп.

### Реализация проектов

На данном этапе крайне важно, чтобы организация-оператор оказывала волонтерам необходимую консультационную и моральную поддержку, которая может понадобиться при взаимодействии с целевыми группами и другими стейкхолдерами.

### Оценка эффекта

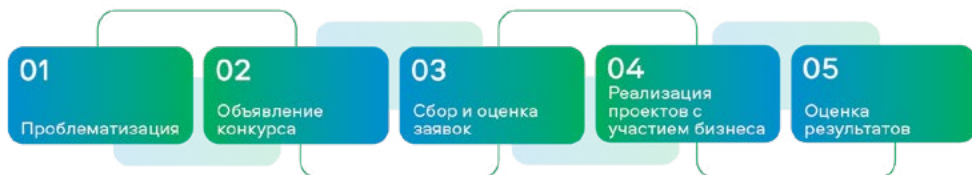
При реализации проекта по технологии 3 стоит обратить внимание на оценку следующих параметров:

- социально-экономический эффект для целевых групп (каких качественных изменений удалось добиться, почему реализация проекта была более целесообразной, чем покупка необходимого продукта/услуг на рынке);

- влияние проектов на деятельность компании (создание новых команд для совместной работы, открытие новых рынков/продуктов на основе полученного опыта и т.д.).



## ТЕХНОЛОГИЯ 4. Грантовая поддержка общественных инициатив



### Проблематизация

Организация-оператор помогает бизнесу определиться с тем, какую проблему она намерена решить или минимизировать с помощью грантового конкурса. Как правило, компании выбирают направления, связанные со своим родом деятельности или социальной проблемой, которая волнует сотрудников и руководство.

Задача организации-оператора в этой конфигурации партнерства — сформулировать реальную проблему и направить корпоративные усилия на ее решение. Например, содействовать социальной адаптации сирот при обучении в школе, а не просто оказывать помощь воспитанникам детских домов. Чем конкретнее будет сформулирована проблема, тем более значимых результатов удастся добиться. Тем более высокой окажется эффективность инвестиций в корпоративное волонтерство.

### Объявление конкурса

Организация-оператор разрабатывает конкурсную документацию и проводит подготовительную работу с потенциальными грантополучателями. Крайне важно точно обозначить целевые группы и организовать информационную кампанию для конкретной категории организаций/заявителей.

В том числе организация-оператор может провести для потенциальных заявителей семинары, раскрывающие специфику конкурса и возможности вовлечения корпоративных волонтеров в будущие социальные проекты.

### Сбор и оценка заявок

Организация-оператор агрегирует проектные заявки и проверяет их на соответствие техническим требованиям (наличие требуемых документов, контактных данных и т.д.). Заявки передаются на рассмотрение конкурсному комитету, в который входят представители компании, а также, по желанию компании, внешние эксперты и представители организации-оператора. Как правило, систему оценки — критерии отбора, измерительную шкалу и др. — разрабатывает организация-оператор.

### Реализация проектов с участием бизнеса

По итогам конкурса организация-оператор составляет единый календарь активностей для корпоративных волонтеров. Календарь рассылается сотрудникам компании, которые выбирают удобный им день, время и вид волонтерской деятельности. В большинстве случаев календарь размещается в облачном сервисе, чтобы все участники проекта могли отслеживать динамику заполнения волонтерских вакансий.

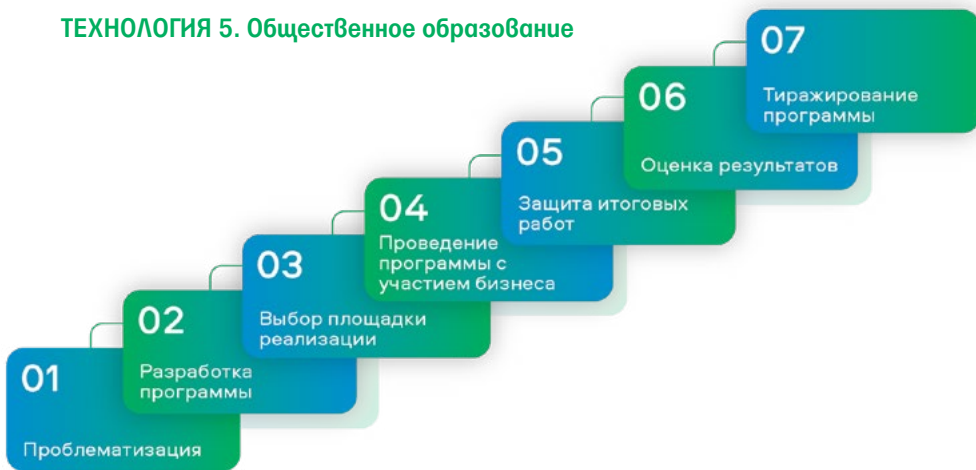
В 2018 году в рамках грантового конкурса социальных и благотворительных проектов Объединенная металлургическая компания (АО «ОМК») поддержала 90 социальных инициатив. Безвозмездные субсидии до 250 тысяч рублей были предоставлены 47 проектам некоммерческих организаций. Еще 43 проекта, подготовленные отдельными волонтерами, получили гранты на сумму до 50 тыс. руб.

Организация-оператор информирует грантополучателей о том, сколько добровольцев и когда станут участниками их проекта. При необходимости организация-получатель помощи проводит подготовительные мероприятия для корпоративных волонтеров. Далее наступает этап реализации проекта.

### Оценка эффекта

По его окончании получатели гранта предоставляют организации-оператору отчет, содержащий количественные и качественные результаты проекта, а также описание вклада корпоративных волонтеров. На основании этих данных организация-оператор подготавливает сводный отчет, который доводится до руководства компании и сотрудников.

## ТЕХНОЛОГИЯ 5. Общественное образование



### Проблематизация

Для начала необходимо выяснить, какие знания и умения компания намерена передать местным сообществам. Как правило, компетенции тесно связаны с областью деятельности компании, а их трансфер содействует более тесному контакту с потребителями. Так, банки реализуют программы финансовой грамотности, а телекоммуникационные компании — проекты по обучению компьютерной и интернет-грамотности. Задача организации-оператора в этой конфигурации партнерства — помочь бизнесу определить уровень образования населения в конкретной сфере и целевую группу, чей уровень передаваемые знания и умения будут особенно полезны.

### Разработка программы

В целях подготовки программы корпоративного волонтерства компания может привлечь внешних экспертов-методистов или обратиться за помощью к организации-

оператору, которая знакома с нуждами разных целевых групп и способна самостоятельно разработать программу под конкретного благополучателя.

### Выбор площадок реализации

Площадкой для реализации программы может стать как офис или производственное помещение компании, так и территория, где собирается целевая аудитория, — школа, клуб, общественный центр и т.д. Выбранная площадка должна соответствовать двум критериям — быть технически оборудованной и доступной для представителей целевой группы.

### Проведение программы с участием бизнеса

Бюджет правильнее привлечь к ведению мероприятий специалистов, подобранных организацией-оператором. Корпоративные волонтеры могут участвовать как эксперты, лекторы, помощники и ассистенты.

### Защита итоговых работ

Защита работ позволяет представителям целевой группы закрепить полученные знания на практике. Испытание может представлять собой создание креативной продукции — например, образовательного курса или плакатов по использованию банковских услуг для пожилых людей. Как правило, «экзамен» проходит с участием корпоративных волонтеров, а по итогам защиты «студенты» получают специальный сертификат.

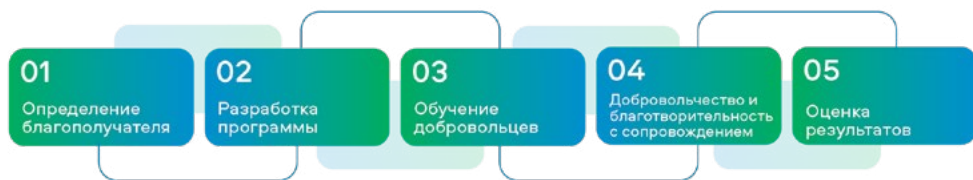
### Оценка результатов

На основании интервью с участниками обучения и волонтерами организация-оператор подготавливает отчет, в котором она отражает, сколько человек и чему конкретно обучились, как реализованная программа будет способствовать популяризации компании.

### Тиражирование результатов

По завершении проекта образовательная программа корректируется с учетом практического опыта и, как правило, готовится к лицензированию для дальнейшего тиражирования среди целевых групп. Данную работу выполняют профессиональные методисты, которых рекомендует компания или подбирает организация-оператор.

## ТЕХНОЛОГИЯ 6. Долгосрочная целевая поддержка



### Определение благополучателя

Организация-оператор выясняет, какому типу организации/социального учреждения намерена помочь компания — детскому дому, больнице, библиотеке и др., и предоставляет на выбор потенциальные варианты, уточняя, какой вид помощи и какого масштаба требуется организации. Далее компания проводит опрос сотрудников с целью выявления их приоритетов и пожеланий или выбирает объект помощи на ос-

новании пожеланий руководства и информирует сотрудников о возможности принять участие в волонтерской программе.

### Разработка программы

Организация-оператор разрабатывает долгосрочную программу, нацеленную на решение выбранной проблемы. В рамках проекта по социализации воспитанников детских домов добровольцы могут стать наставниками сирот, а в проекте по поддержке библиотек — ведущим кружка чтения или мастер-класса по блогингу.

### Обучение добровольцев

Образовательный процесс является инструментом мотивации, что особенно важно для волонтера, участвующего в долгосрочном проекте. Обучение преследует цель развить необходимые компетенции и навыки управления сложными ситуациями.

### Добровольчество и благотворительность с сопровождением

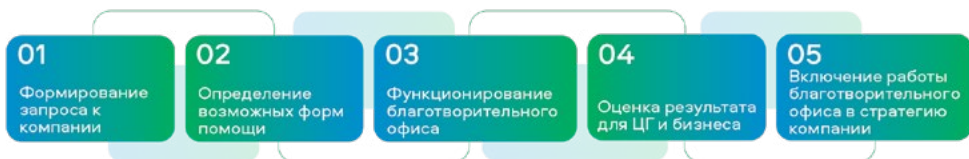
На данном этапе организация-оператор сопровождает волонтеров в процессе их деятельности и оптимизирует благотворительную часть программы. Первое необходимо, поскольку продолжительный контакт с целевой группой требует постоянной вовлеченности: важно обеспечить профилактику эмоционального выгорания и поддержку сотрудников в сложных ситуациях. Второе важно, так как в большинстве случаев проекты корпоративного волонтерства дополняются благотворительной помощью. Суть оптимизации — в целесообразном расходовании средств. Для дома престарелых, например, лучше приобрести не новые, а подержанные компьютеры: вряд ли пожилым понадобятся мощный процессор и игровая видеокарта.

### Оценка результатов

При оценке проектов, реализованных по технологии 6, особое внимание следует уделить следующим параметрам:

- развитие компетенций волонтеров в динамике. Такая оценка подтвердит актуальность долгосрочного волонтерского участия, которое часто сопровождается взрывным ростом компетенций в финальной части программы;
- эффект для целевой группы. В первую очередь это оценка системных изменений, произошедших в принимавшей помощь организации в результате реализации проекта.

## ТЕХНОЛОГИЯ 7. Благотворительный офис



### Формирование запроса к компании

Прежде всего организация-оператор знакомит компанию с запросами рынка социальных услуг в городе или регионе. Далее отбираются проекты, которые могут быть

реализованы на площадке компании. В рамках концепции благотворительного офиса помощью считаются профессиональные консультации, предоставленные сотрудниками компании, а также изготовление необходимой благополучателю продукции — например, игрушек и канцелярских товаров ручной работы, предназначенных для продажи на благотворительной ярмарке.

### Определение возможных форм помощи

Важно учесть ограничения, не позволяющие сотрудникам заниматься волонтерской деятельностью. Если это плотный график, то нужно выбрать виды помощи, которую можно оказать за короткий промежуток времени или несколько подходов. После составления перечня работ компания информирует сотрудников о доступных волонтерских активностях.

### Функционирование благотворительного офиса

Далее компания выбирает на своей территории площадку для осуществления волонтерской деятельности. В большинстве случаев координатором офиса назначают представителя организации-оператора.

### Оценка результатов для целевых групп и бизнеса

В первую очередь оценке подлежит влияние работы благотворительного офиса на деятельность компании. С этой целью респондентам задают следующие вопросы: является ли офис местом эмоциональной разгрузки? Возникают ли в ходе волонтерской деятельности команды из мало работавших вместе сотрудников? Какие производственные процессы удастся обсудить за совместной работой?

Одна из главных задач организации-оператора — донесение до волонтеров обратной связи от благополучателей, поскольку данная конфигурация партнерства далеко не всегда предполагает физический контакт с целевой группой.

### Включение работы благотворительного офиса в стратегию компании

Поскольку в данном случае волонтерская деятельность происходит на территории компании и является частью рабочего процесса, благотворительный офис может стать мощным инструментом формирования корпоративной культуры. Создание стратегии его развития поможет расширить форматы добровольческой инициативы и существенно увеличить количество волонтеров.

## ТЕХНОЛОГИЯ 8. Взаимовыгодный обмен компетенциями



### Определение потребностей бизнеса и НКО

В первую очередь партнерам необходимо определить зоны сильных и слабых компетенций. К примеру, представители НКО могут обладать навыками предотвращения эмоционального выгорания, в то время как сотрудники компании — опытом в оценке социально-экономического эффекта корпоративных программ.

## Набор добровольцев-инструкторов

На данном этапе стороны определяют провайдеров образовательных или сервисных услуг — волонтеров — и информируют их о целях и задачах поддержки партнерской организации.

Далее организации составляют план мероприятий, направленных на формирование у работников недостающих компетенций, или распределяют между собой сервисные функции, которые будут выполнять друг для друга. Например, некоммерческая организация может провести праздник для семей сотрудников компании, а финансовая служба фирмы — внутренний аудит для НКО. Важно соблюсти баланс предоставляемых друг другу услуг.

«Норникель» регулярно проводит экомарафон «Понеслось». Следуя тренду цифровизации, компания в 2018 году включила в соревнование проект по обучению добровольцев блогингу с тем, чтобы сделать из них амбассадоров бренда. Для волонтеров провели серию мастер-классов по азам SMM и организовали экспертное сопровождение. В результате за несколько месяцев посещаемость корпоративной волонтерской группы #КомбинатДобра выросла на 1,5 тысячи человек, на страницу экомарафона подписались 900 новых пользователей, а вовлеченность в публикации составила 400%.

## Реализация обучения или услуг

Технология обмена компетенциями предполагает не просто передачу знаний и умений, но также их адаптацию к нуждам партнера. Следует помнить, что качество образовательного процесса напрямую зависит от формы обучения. В большинстве случаев стажировки, обучающие визиты, решения кейсов с геймификацией процесса оказываются гораздо эффективнее лекций и семинаров.

## Оценка результатов

При реализации проекта по технологии обмена компетенциями, кроме прямой оценкой эффективности, важно исследовать и то, как изменились взаимоотношения компании и организации-оператора. Часто в результате описанной выше практики представления о деятельности партнера меняются кардинальным образом, а дальнейшее сотрудничество по оказанию помощи друг другу или целевым группам выходит на качественно иной уровень.

## ТЕХНОЛОГИЯ 9. Клубная волонтерская деятельность

### Определение правил клуба

В начале проекта компания и организация-оператор создают регламент, согласно которому добровольцы могут становиться членами клуба, получать поддержку и участвовать в волонтерских мероприятиях.

Важная составляющая документа — правила коммуникации для участников клуба. Внедрение стандартов деловой этики позволит сформировать высокую корпоративную культуру.



### Календарь клубных событий

Далее необходимо сформировать программу, включающую образовательные, развлекательные, мотивирующие и командообразующие мероприятия. Реализация событий, включенных в календарь, является основной функцией организации-оператора.

### Конкурсы и соревнования внутри клуба

Проведение конкурсов и соревнований для волонтеров преследует цели развития социальных компетенций, необходимых для успешной волонтерской деятельности, и признания добровольчества на уровне руководства компании.

### Организация событий

События должны быть организованы таким образом, чтобы любой волонтер мог принять в них участие. Как показывает опыт, отсутствие избирательного подхода и равные права способствуют сплочению участников клуба. Исключение составляют случаи, когда мероприятия предназначены только для победителей конкурсов и соревнований.

### Организация службы взаимопомощи

Цель такого объединения — коллективный поиск решений тех проблем, которые возникают в процессе волонтерской деятельности. Среди практик службы взаимопомощи — открытые беседы с волонтерами, проведение экспертной оценки ситуаций, создание тандемов для выполнения сложных задач.

ОК «Русал» работает с волонтерами по технологии клубной деятельности. Инструментом мотивации участников Новогоднего марафона служат благотворительные сертификаты, которые команды-победители получают в качестве награды по итогам соревнований. Финансовый эквивалент сертификата направляют на помощь той или иной благотворительной организации. Также волонтеры поощряются участием в мероприятиях для инициативной молодежи на местном, региональном и межрегиональном уровне (форумы работающей молодежи, корпоративные молодежные слеты и др.). Вместе с тем у компании есть опыт по созданию кобрендинговых карт — по итогам Новогоднего марафона каждому из добровольцев была вручена карта скидок в 28 партнерских компаниях малого и среднего бизнеса (парикмахерских, автозаправках, магазинах и др.).

## Оценка влияния работы клуба на эффективность волонтеров и сотрудников

В данной конфигурации партнерства предметом оценки является долгосрочный эффект проекта. В числе вопросов, которые изучают представители организации-оператора, — как участие в клубе влияет на интенсивность волонтерской деятельности, качество оказываемых услуг и взаимодействие с целевыми группами.

Кроме того, необходимо исследовать и то, как работа в клубе сказывается на производственной результативности добровольца.

### 3-Д МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО ПАРТНЕРСТВА



Для того чтобы сотрудничество компании и организации-оператора было успешным и эффективным, следует соблюдать основные принципы делового партнерства.

#### Договоренности

Чтобы избежать недопонимания и разногласий, важно письменно фиксировать все договоренности о сотрудничестве, распределять роли и зоны ответственности, сроки выполнения обязательств и меры компенсации убытков при срыве договоренностей. В случае возникновения сложностей сторона, неспособная выполнить взятые на себя обязательства, должна предложить вариант выхода из сложившейся ситуации с минимальными издержками для каждой стороны. В этой связи на переговорах следует обсудить возможные риски и меры их профилактики.

#### Достижения

Следующий важный аспект партнерства — регулярная и объективная оценка достижений. Важно измерять как количественные, так и качественные показатели, фиксирующие изменения в жизни и работе каждого из участников. Необходимо оценивать не только общий вклад компании, но и вклад каждого добровольца. Достижения следует



освещать в информационных ресурсах партнеров и в СМИ, для того чтобы мотивировать потенциальных добровольцев на участие в волонтерских программах.

### Динамика

В целях поддержания мотивации к долгосрочному сотрудничеству компании и организации-оператору необходимо обозначить точки роста и стремиться к их достижению. По мере развития проекта следует повышать качество волонтерских услуг, число волонтеров и получателей помощи, осваивать новые форматы партнерства.

При увеличении динамики и интенсивности взаимодействия важно не снижать достигнутых показателей, не нарушать договоренностей и складывающихся традиций. Движение в обратном направлении может привести к возникновению недопонимания между партнерами, утрате мотивации волонтерами и их неготовности участвовать в волонтерских программах.

## КАК УСИЛИТЬ ПАРТНЕРСТВО КОМПАНИИ И ОРГАНИЗАЦИИ-ОПЕРАТОРА

### Определить требования сторон друг к другу

Выбирая организацию-партнера, компания должна изначально определить критерии выбора. Как правило, компании обращают внимание на следующие характеристики:

- возможность обеспечения доступа к определенному количеству получателей помощи конкретной целевой группы;
- предоставление аналитики о реальном состоянии целевой группы;
- наличие успешной практики партнерства с компаниями и проектного опыта в работе с целевой группой.

В свою очередь, организация-оператор также может обозначить требования к компании. Среди них:

- готовность следовать принципам корпоративного волонтерства;
- обеспечение доступа к коммуникации с потенциальными волонтерами;
- участие в принятии решений о реализации той или иной программы.

### Сделать партнерство публичным

Для обеспечения максимальной мотивации сторон следует заявить о партнерстве публично за счет сообщений в СМИ и обращений к целевым группам.

### Привлечь к партнерству органы власти

Целесообразно включать в партнерство и органы государственной власти. Такой шаг позволит избежать дублирования общественных инициатив, точнее определять группы благополучателей и свободные ниши на рынке социальных услуг, вступать в контакт с целевыми группами.

### Выбрать канал коммуникации с целевыми группами

Важно определить, когда и каким образом осуществляется коммуникация волонтеров и целевых групп, какие инструменты и каналы связи задействованы. Опыт пока-

зывает, что плохое сообщение между участниками — одна из наиболее частых причин распада партнерств.

### Привлекать частных добровольцев

Для усиления волонтерских команд рекомендуется создавать тандемы с частными волонтерами, помогающими целевым группам. Это позволит получить доступ к недостающим компетенциям и ресурсам.

### Создавать альянсы с другими компаниями

Синергия в социальной сфере гораздо уместнее конкуренции — объединившись вместе, несколько компаний могут оказать гораздо больше помощи, чем каждая по отдельности. Кроме того, альянсы позволяют наладить взаимодействие в бизнесе.

### Перенимать опыт лидеров рынка

Даже при наличии надежного партнера в лице организации-оператора следите за лидерами рынка, используйте наработки и подходы других операторов и некоммерческих организаций. Привлечение к проекту новых участников может привести к свежее видение волонтерской программы, открыть новые возможности и инструменты.

### Участвовать в деятельности институтов развития волонтерства

Корпоративное добровольчество — еще только зарождающийся феномен в России. Старайтесь посещать отраслевые форумы, обмениваться опытом, знаниями и технологиями, участвовать в создании образовательных продуктов и материалов, полезных для всех групп стейкхолдеров. Таким образом, ваша компания окажет содействие развитию рынка и росту качества волонтерских услуг.

## ГЛАВА 3. КАК РЕАЛИЗОВАТЬ КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО? ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ

### 3.1 Этапы внедрения корпоративного волонтерства

Вне зависимости от того, какие формы волонтерской деятельности выбирает компания, для полноценного внедрения добровольческой программы необходимо пройти следующие этапы:

**Этап 1. «Волонтерская зрелость»** — определение уровня готовности компании к волонтерству и реализация подготовительных мероприятий.

**Этап 2. «Выбор пути»** — коммуникация с руководством и сотрудниками компании, направленная на формирование единого подхода к корпоративному волонтерству, определение его миссии и глобальных целей.

**Этап 3. «Партнерство»** — установление партнерских отношений со стейкхолдерами для реализации программы корпоративного волонтерства.

**Этап 4. «Планирование»** — совместная подготовка программной платформы и волонтерских мероприятий.

**Этап 5. «Первые пробы»** — переход к практике и запуск добровольческого движения в компании.

**Этап 6. «5 ключей»** — внедрение системы управления корпоративным волонтерством.

**Этап 7. «Признание вклада»** — мониторинг достижений программы корпоративного волонтерства.

Все указанные этапы может осуществлять как организация-оператор, так и компания, реализующая волонтерскую инициативу.

Крис Джарвис, глава международной консалтинговой фирмы Realised Worth, так определяет факторы внедрения программы корпоративного волонтерства:

- Потенциал программы. Зависит от качества оценки работ, уровня мобилизации добровольцев, перспектив распространения полученного опыта.
- Компетенции организаторов. Влияют на развитие связей со стейкхолдерами, создание «преобразующей атмосферы», тиражирование модели добровольчества.
- Подбор/инструктаж добровольцев. Сотрудники должны знать миссию, контекст, слагаемые успеха волонтерской деятельности.
- Готовность к оценке социального эффекта. Вклад в общество содействует достижению краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей компании.
- Подробнее см. логическая модель, или теория изменений.

## ЭТАП 1. «ВОЛОНТЕРСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ»

Корпоративное добровольчество — ответственный вызов для всех причастных. Мы уже говорили, что только желания сотрудников или политической воли руководства недостаточно для того, чтобы запустить волонтерский процесс. Важно определить «Волонтерскую зрелость» компании.

Данный этап включает проведение исследований, составление карты волонтерской зрелости, выбор координатора волонтерской деятельности, запуск информационной кампании для сотрудников, посвященной добровольчеству и благотворительности.

Корпоративное волонтерство начинается с оценки потребностей и готовности бизнеса к внедрению нового института. Предварительное исследование проводит:

- координатор волонтерской деятельности из числа сотрудников;
- организация-оператор корпоративного волонтерства. В этом случае координатор добровольческой деятельности в компании определяется по результатам анализа полученных данных, в соответствии со спецификой будущей работы.

### Оценка потребности бизнеса в программе корпволонтерства

Предпосылками к оценке потребностей компании в программе корпоративного волонтерства являются либо внешние (знакомство с программами других компаний), либо внутренние факторы (потребность в усилении социального взаимодействия, снятия напряжения и т.д.).

На первом этапе посредством анкетирования сотрудников проводится исследование, которое позволяет определить следующие виды потребностей:

- социальные потребности (установить контакт с внешней средой и улучшить понимание общественной ситуации, повлиять на решение социальных проблем, оказать помощь конкретным группам благополучателей);
- коммуникативные потребности (усилить коммуникацию между сотрудниками, получить опыт взаимодействия с новыми социальными группами и др.);
- профессиональные потребности (преодоление сложных штатных и внештатных ситуаций, улучшение тайм-менеджмента, повышение личной эффективности, отработка узкой специализации, участие в принятии решений т.д.).

Также в результате анкетирования мы получаем ответы на следующие вопросы:

- сколько времени сотрудник готов уделять волонтерству;
- готов ли сотрудник заниматься добровольчеством в свободное время;
- какие формы волонтерства сотрудник считает наиболее интересными;
- какие компетенции сотрудник хотел бы применять в волонтерской деятельности;
- какие методы поощрения сотрудник считает наиболее действенными;
- какие формы подготовки и обучения волонтеров сотрудник находит наиболее удобными;

— какие причины, не дающие заниматься волонтерством, называет сотрудник.

С целью оценки потребностей создается электронная анкета — как правило, на платформе Google или SurveyMonkey. Далее на встрече с руководством компании обсуждаются цели и группы благополучателей, релевантные выявленным потребностям.

## Оценка готовности компании к запуску программы корпволонтерства

Для оценки готовности компании к запуску программы необходимо ответить на ряд ключевых вопросов:

- готова ли компания следовать принципам корпоративного волонтерства?
  - есть ли, согласно исследованию, в компании сотрудники, готовые стать волонтерами?
  - сформулирована ли цель волонтерской программы, учтены ли при ее постановке потребности сотрудников?
  - есть ли у компании ресурс для координации корпоративного волонтерства?
- разработана ли система управления добровольчеством?
- определены ли релевантные компании формы волонтерской деятельности и партнерства?

Направления корпоративного волонтерства в компании «Ям Ресторантс Раша» (бренд KFC) были определены по итогам масштабного внутреннего и внешнего исследования, в ходе которого использованы такие форматы, как фокус-группы и онлайн-опросники. Такой подход позволил учесть мнения сотрудников при формировании программы корпоративного добровольчества.

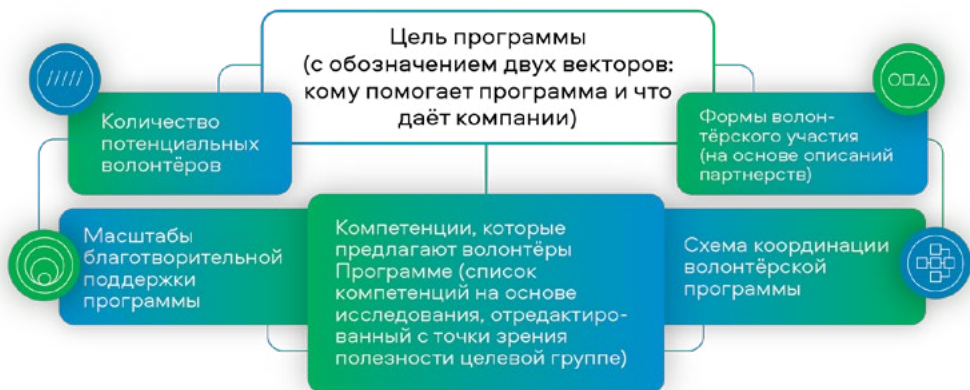
В 2015 году ОМК провела исследование, которое помогло установить, кому конкретно хотят помочь сотрудники, что их мотивирует и останавливает заниматься волонтерской деятельностью, с какой периодичностью они готовы участвовать в социальных акциях. Всего было опрошено 2237 работников всех предприятий компании. Так стало известно, что в целом сотрудники позитивно относятся к волонтерским проектам и рассматривают их как инструмент командообразования, развития местных сообществ, улучшения качества жизни в регионах, а более 60% респондентов ранее уже занимались волонтерской деятельностью.

Обсуждение этих вопросов обычно проходит на совещаниях с участием руководителей. В случае положительного аргументированного ответа на озвученные вопросы компания считается готовой к запуску программы корпволонтерства. Также на данном этапе целесообразно обсудить готовность компании поддержать волонтерскую деятельность за счет инструментов благотворительности.

## Составление карты «волонтерской зрелости»

Результаты проведенных исследований следует представить руководству в графическом виде. Со своей стороны, руководство может предложить внести коррективы и дополнить тот или иной сегмент схемы (например, указать на необходимость коррекции целевой группы в интересах компании или увеличения числа волонтеров).

В качестве образца может быть использована следующая схема:



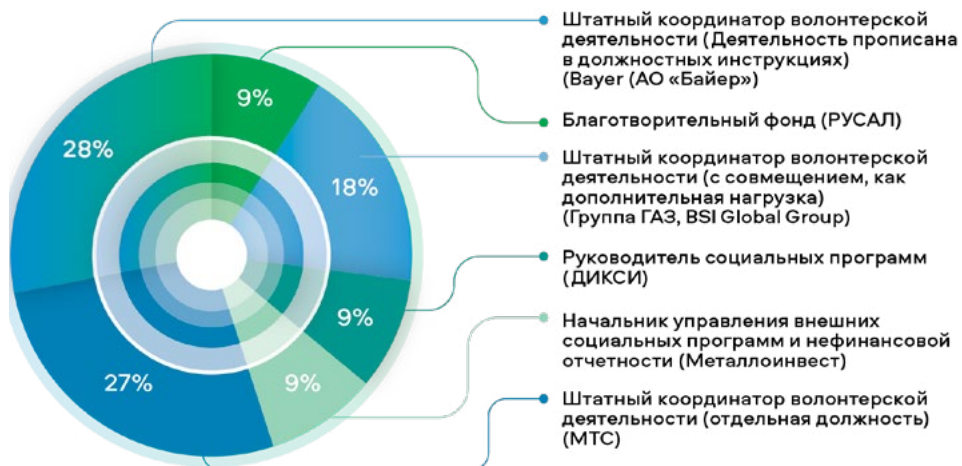
### Выбор координатора волонтерской программы в компании

Следующим шагом необходимо назначить внутреннего координатора. В случае если компания сотрудничает с организацией-оператором, такую функцию может взять на себя сотрудник в качестве дополнительной нагрузки. Если компания самостоятельно реализует добровольческую программу, лучше назначить на эту должность отдельного менеджера.

Координатор волонтерской деятельности в компании выполняет следующие задачи:

- планирование деятельности;
- проведение информационной работы;
- привлечение и подготовка волонтеров;

### Кто руководит добровольческими инициативами в компаниях?



- сопровождение деятельности при выполнении волонтерской работы;
- координация взаимодействия с партнерами;
- оценка эффективности программы.

## Информационная кампания для сотрудников

Важный инструмент определения и поддержки «волонтерской зрелости» — запуск информационной кампании на тему волонтерства и благотворительности, которую можно проводить как до, так и после исследования потребностей. Оптимальной площадкой для нее являются интерактивные ресурсы компании (сайт, социальные сети и др.), где сотрудники могут обсуждать материалы. Последние представляют собой обзоры, дайджесты, исследования, подборки фактов о благотворительности, волонтерстве и корпоративной социальной ответственности; анонсы добровольческих мероприятий и программ; истории известных филантропов, звездных волонтеров и представителей целевых групп, получивших помощь. Реакция сотрудников на материалы — важный индикатор готовности компании к внедрению практик корпоративного волонтерства.

## ЭТАП 2. «ВЫБОР ПУТИ»

До того, как приступить к планированию и исполнению программы корпоративного волонтерства, компании следует преодолеть этап согласования позиций по ключевым вопросам, достижения договоренностей, создания общего понятийного и информационного поля. Эту задачу реализует координатор волонтерской программы в компании.

На данном этапе координатор согласовывает единое понимание руководством и сотрудниками следующих вопросов:

### **Кристина Багрова, основатель Young Group. Social:**

«На начальном этапе развития корпоративного волонтерства важно соблюсти баланс мнений всех сторон:

- сотрудников, имеющих желание и возможность помочь, но не являющихся экспертами в области социальных услуг;
- руководителей подразделения, развивающих корпоративное волонтерство в рамках бизнес-интересов компании;
- менеджера, ответственного за развитие корпоративного добровольчества, который выступает связующим звеном между желанием сотрудников, задачами бизнеса и интересами благополучателей».

## Получатели помощи

Важно определить конкретные группы получателей помощи. Помните, что, к примеру, волонтерская работа в заповедниках и приютах для бездомных животных различается, несмотря на то что фактически это один и тот же вид помощи. Благополучателей следует подбирать исходя из предпочтений потенциальных волонтеров, рода деятельности и специфики компании, а также поставленных руководством за-

дач. Сценарий действий зависит от того, совпадают или нет позиции руководства и сотрудников.

ПОЗИЦИИ СОВПАДАЮТ	ПОЗИЦИИ НЕ СОВПАДАЮТ
<p>Проведение голосования — выбор из нескольких групп получателей помощи определенной категории на основе предложенных критериев.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— разъяснение выбора целевой группы руководством;</li> <li>— выступление руководителя компании на собрании трудового коллектива;</li> <li>— сбор часто задаваемых сотрудниками вопросов о волонтерском направлении и потенциальном благополучателе, подготовка и рассылка ответов;</li> <li>— проведение встреч с руководителями структурных подразделений с целью оказания влияния на подчиненных;</li> <li>— проведение информационных встреч-«пятиминуток» по отделам без отрыва от производства;</li> <li>— определение точек интереса сотрудников в категории благополучателей, выбранных руководством;</li> <li>— проведение голосования за категорию получателей помощи — выбор одного из двух-трех вариантов.</li> </ul>

Кроме того, важно познакомить руководство компании с результатами исследования, проведенного на предыдущем этапе. Лучше всего запланировать презентацию как отдельный пункт в повестке высшего органа компании — совета директоров, заседания правления. Таким образом о программе корпоративного волонтерства узнают все лица, принимающие решения. Представить результаты исследования можно и на личной встрече с руководителем, но собрания с участием высшего руководства больше подходят для презентации карты «Волонтерской зрелости» компании.

Координатору нужно быть готовым ответить на массу вопросов, ведь топ-менеджеры не являются профессионалами в области волонтерства.

Вот несколько примеров часто задаваемых вопросов и ответов на них:

— *Нужно ли мне, как руководителю, принимать участие в волонтерских мероприятиях?*

— Безусловно. Тем самым вы вдохновляете сотрудников, показываете, что волонтерство и миссия компании для вас не пустые слова.

— *Из исследования видно, что большинство сотрудников не желает помогать тем, кого выбрала компания. Что делать? Распространять мнение компании в директивном порядке?*

— Этого делать не стоит. Мы проведем работу по выравниванию общего информационного поля с целью изменения позиции сотрудников в пользу направлений, релевантных деятельности и специфике компании. Процесс будет иметь ненавязчивый характер, сотрудники не почувствуют принуждения.

— *Если сотрудники в свой выходной выезжают на мероприятие, можно ли считать это корпоративным волонтерством?*

— Если компания предоставляет какие-либо ресурсы, например, организует проезд или закупку необходимых расходных материалов, или предоставляет сотрудникам отгул, то да, это однозначно можно считать корпоративным добровольчеством.



### Что не нужно делать на этапе «Выбор пути»:

- принудительно навязывать категорию благополучателей от руководства;
- не давать сотрудникам выбора, предлагая только одну категорию получателей помощи;
- думать, что мнение сотрудников бесповоротно и его нужно отстаивать перед руководством любыми средствами. Как правило, при первом опросе волонтеры выражают точку зрения, сформированную окружением и СМИ. При проведении разъяснительной работы сотрудники, скорее всего, изменят мнение в пользу той целевой группы, которая больше нуждается в помощи.

### Лидеры общественного мнения

Далее следует определить круг лиц, которые возьмут на себя функции лидеров общественного мнения (ЛОМы). Их роль крайне важна на этапе внедрения программы, во время публичных презентаций, при возникновении недопонимания и сложных ситуаций. Каждому ЛОМу следует иметь аргументированную позицию, с которой он выступает перед корпоративными волонтерами. Необходимо иметь пул лидеров как формальных (руководители среднего и высшего звена), так и неформальных (активисты, лидеры волонтерских команд).

### Успешные практики

Прежде чем запускать собственную программу корпоративного волонтерства, компании следует изучить успешный опыт других участников рынка, «подсмотреть» практики и инструменты, подходящие для компании, проанализировать их преимущества и недостатки. Такой подход позволит существенно сэкономить время и избежать совершения распространенных ошибок.

### Этика

Кроме того, необходимо разработать внутрикорпоративный Кодекс волонтера. Среди прочего в нем должны быть прописаны следующие моменты: внешний вид добровольца, возможность упоминания компании и публичного освещения своей деятельности, каналы коммуникации с целевой группой и другими добровольцами, способы разрешения конфликтных ситуаций.

## ЭТАП 3. «ПАРТНЕРСТВО»

Мы уже говорили, что корпоративное волонтерство — сложный многоуровневый процесс. На первый взгляд может показаться, что есть только три заинтересованные стороны — компания, сотрудники, благополучатель. На самом деле, стейкхолдеров гораздо больше. На данном этапе важно всех их определить и выстроить процесс эффективного взаимодействия, который включает в себя такие составляющие, как целевая группа, партнеры, функционал и коммуникация.

После выявления внутренних заинтересованных сторон необходимо определиться с внешними стейкхолдерами. Для этого нужно разобрать следующие пункты.

## Кто является конкретным получателем помощи внутри целевых групп?

Подобрать конкретные группы благополучателей, которым нужна поддержка волонтеров, помогут НКО или организации-операторы, знающие рынок социальных услуг. Постарайтесь совместно ответить на вопросы:

— кто оказывает поддержку данной организации? Есть ли у организации опыт сотрудничества с другими компаниями? Если да, о чем он говорит?

— насколько соизмеримы потребности учреждения/организации с возможностями компании и сотрудников?

— есть ли у организации-получателя помощи требования, которые ограничивают волонтерское участие? (Например, посещение организации или ее подопечных в определенное время, территориальная удаленность, необходимость получать разрешение на осуществление помощи от органов власти и т.д.)

Когда конкретные получатели помощи определены, с ними подписывают договор, где прописаны условия сотрудничества.

## Кого нужно привлечь в качестве партнеров программы?

Пришла пора окончательно определиться с тем, будет ли компания самостоятельно выстраивать отношения с получателями помощи или привлекать организацию-оператора. Проще и практичнее найти партнера, имеющего опыт сотрудничества с компаниями и положительные рекомендации.

Следующий важный вопрос — какие партнерства необходимы? Какие органы власти являются профильными в работе с целевыми группами? Кто из СМИ может донести информацию о программе до нужных стейкхолдеров? Есть ли необходимость дополнительно привлекать волонтеров — корпоративных или частных? Нужно ли партнерство с другими компаниями?

## Как распределяются функции внутри программы?

Когда определены ключевые партнеры, необходимо создать организационную схему программы, определяющую функции участников и то, кто, с кем, когда и как взаимодействует. Например — органы власти работают с координатором в компании и предоставляют ему разрешительные документы, а координатор высылает органам власти ежеквартальный отчет о реализации программы.

Для того чтобы схема полноценно функционировала, следует создать [рабочую группу по поддержке программы](#), куда войдут представители-координаторы от каждого из партнеров. Координаторы являются ответственными лицами своей организации, выполняют представительскую функцию и осуществляют внутреннюю оперативную связь между всеми стейкхолдерами.

На первой встрече рабочей группы утверждается организационная схема. Главные задачи рабочей группы — всесторонний анализ необходимых ресурсов и результатов, мобильное реагирование на изменения, происходящие в программе. Рекомендуемая периодичность заседаний рабочей группы составляет два раза в квартал (для уточнения планов и подведения итогов). Дополнительные встречи назначаются по мере необходимости.

## Как будет организована коммуникация партнеров?

Организационная схема программы определяет предмет, периодичность и формат взаимодействия партнеров. Для коммуникации можно выбрать виртуальную пло-

щадку (группа в социальной сети, чат в мессенджере и др.), где информация будет доступной для всех участников процесса. Особое внимание нужно уделить чистоте канала: договориться, кто и как будет останавливать дискуссии, не имеющие отношения к предмету коммуникации, предотвращать дублирование информации, контролировать соблюдение деловой стилистики сообщений и т.д.

ОМК выстроило систему взаимодействия с партнерами следующим образом. Ресурсные центры для социально ориентированных НКО в регионах присутствия компании проводят тренинги по корпоративному волонтерству, социальному проектированию, фандрайзингу, продвижению проектов в СМИ, краудфандингу, предоставляют обучающие материалы. Управления по делам молодежи местных администраций помогают информировать общественность о грантовых конкурсах, образовательных программах для добровольцев. НКО занимаются поиском благополучателей и поддерживают волонтерские мероприятия. Администрации городов содействуют в реализации проектов и берут на баланс объекты, построенные волонтерами, — например, детские и спортивные площадки.

Ответив на предыдущие вопросы, необходимо составить карту стейкхолдеров программы корпоративного волонтерства. Благодаря этому станут понятны роли каждого из участников, что будет способствовать выстраиванию доверительных отношений. Такая схема взаимодействия основана на принципах социального партнерства и характеризуется четким разделением зон ответственности.

### Карта стейкхолдеров программы КВ (пример)

Группа стейкхолдеров	Интересы/мотивы	Ожидания стейкхолдеров	Степень влияния (от 0 до 5)	Инструменты влияния	Зона ответственности	Стратегия взаимодействия
Бизнес-компания						
Сотрудники						
Благополучатель (указать кто)						
НКО- партнер/организация- партнер						
Органы государственной власти (перечислить какие)						
Представители местного сообщества (указать, какие институты, организации)						
СМИ						

В ОК «Русал» эффективным управленческим инструментом стали оргкомитеты по проведению масштабных проектов и мероприятий в рамках программы «Помогать просто». Состав участников оргкомитета формируется на основе принципов добровольности, ответственности и компетентности из представителей некоммерческих организаций, бизнеса, исполнительных и законодательных органов власти, СМИ, топ-менеджеров компании, молодежных лидеров и руководителей молодежных советов.

## ЭТАП 4. «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Авторы пособия считают, что добровольческая помощь может быть эффективной лишь в том случае, если учитываются реальные потребности целевой группы. Поэтому планирование программы корпоративного волонтерства мы рекомендуем начать с создания **Базы потребностей благополучателя**.

Сделать это возможно посредством анкетирования или опроса получателя помощи. Всего существует три вида потребностей:

- индивидуальные;
- групповые;
- институциональные.

Поступившие запросы от благополучателей необходимо проанализировать, систематизировать и проранжировать по степени актуальности. Открытие вакансий для волонтеров и разработка комплекса добровольческих мероприятий, направленных на удовлетворение выявленных потребностей, происходит с учетом результатов опроса. В описании вакансий следует указывать:

- конкретный вид, объем и время исполнения работ;
- значимость вакансии для социального проекта и оказания помощи;
- компетенции, необходимые волонтеру для выполнения работы.

Таким образом, в компании появляется База волонтерских вакансий.

Следующий шаг — составление общего плана волонтерской программы. План составляется на год и включает в себя:

## СОВЕТ ОТ YOUNG GROUP SOCIAL

Мероприятия компании должны отвечать таким запросам сотрудников, как:

- возможность разового взаимодействия с социальной повесткой (информирование и просвещение сотрудников; сбор гуманитарной помощи);
- возможность системного участия в волонтерском движении (по статистике, только 10-13% сотрудников готовы системно участвовать в волонтерстве, а 15% всех добровольцев стали таковыми благодаря компании);
- возможность участия в крупном корпоративном событии наряду с другими коллегами и семьями (family/impact days);
- возможность стать амбассадором направления помощи (сотрудники, выбравшие для себя интересное им направление волонтерства, должны развивать его при поддержке компании).

- календарь волонтерских работ, то есть открытые волонтерские вакансии;
- календарь событий: крупные имиджевые акции — 1 раз в квартал, групповые волонтерские мероприятия — 1-2 раза в квартал;
- календарь обучения: образовательные мероприятия для волонтеров (тренинги, семинары, лекции, встречи);
- календарь встреч — необходим для членов рабочих групп, активистов и лидеров общественного мнения, которые участвуют не только в мероприятиях, но и в развитии волонтерской программы. Собрания планирует координатор программы в компании. Заседания рабочей группы следует проводить не реже, чем дважды в квартал.

Далее мы переходим к планированию мероприятий. План — это инструмент управления, поэтому рабочей группе по поддержке корпоративного волонтерства следует актуализировать документ ежеквартально или по мере необходимости. Важный момент заключается в том, что руководители каждого из стейкхолдеров должны быть ознакомлены с планом, а по возможности подписать документ. Наличие плана у всех участников процесса позволяет избежать ситуаций из серии «знали, но забыли» и вопросов «а-ля «а что у нас в следующем месяце». Имея документ на руках, координатору волонтерской деятельности удобнее структурировать добровольцев и подводить итоги мероприятий.

### Рабочий план реализации программы корпоративного волонтерства (Пример)

Утверждаю:	Руководитель компании		ФИО	___/___/20__ г.	М.П.		
Утверждаю:	Руководитель организации- благополучателя				М.П.		
Согласовано:	Координатор волонтерской деятельности от бизнес-компании		ФИО	___/___/20__ г.			
Согласовано:	Координатор волонтерской деятельности от НКО/организации- партнера		ФИО	___/___/20__ г.	М.П.		

#### Рабочий план реализации волонтерской деятельности на 20\_\_ год

Компания:	Название компании						
Благополучатель:	Название организации-благополучателя						
Мероприятие	Дата	Необходимые ресурсы и вакансии	Участники	Место проведения	Результат	Ответственный	
					Качественный/количественный		

В 2015 году МТС создала ресурс «Сервис добрых дел», предназначенный для управления волонтерскими инициативами. Сервис интегрирован в платформу «Добро mail.ru» и выполняет функции как инструмента внутренней координации, так и канала коммуникации с внешней средой.

## ЭТАП 5. «ПЕРВЫЕ ПРОБЫ»

На этом этапе сотрудники делают первые шаги в корпоративном волонтерстве, понимают его преимущества и сталкиваются с трудностями — проще говоря, совершают «первые пробы».

От успешности этой стадии зависит развитие волонтерской программы в целом: позитивный опыт способен существенно ускорить процесс, негативный — отпугнуть волонтеров и потребовать больших усилий для рестарта программы. Поэтому важно тщательно спланировать пошаговую реализацию этого этапа.

Он состоит из ряда мероприятий, часть которых реализуется параллельно-последовательно.

### Информационная рассылка сотрудникам компании «Даем старт волонтерству»

Рассылка носит мотивационный характер — по возможности лучше сделать ее персонализированной. Этого позволяет добиться личное обращение руководителя компании или координатора, история благополучателя с фотографиями и описанием его нужд. Вместе с тем рассылка может содержать афишу главных событий года, анонс ближайших мероприятий, перечень открытых вакансий. Правильно оформленная рассылка должна вызвать у сотрудников желание попробовать себя в роли волонтера.

### Формирование группы добровольцев

По итогам информационной рассылки координатор собирает отклики потенциальных волонтеров и связывается с теми из них, профиль которых наилучшим образом подходит под открытые вакансии. Как правило, база корпоративных волонтеров имеет следующие разделы: ФИО волонтера, должность/подразделение, контактные данные (телефон, e-mail), опыт волонтерства, роль волонтера на мероприятии.

Далее координатор приглашает потенциальных волонтеров на ориентационный тренинг.

### Ориентационный тренинг/семинар «Введение в волонтерскую деятельность»

Цель мероприятия — знакомство потенциальных волонтеров с принципами, направлениями и практиками корпоративного волонтерства.

Формат мероприятия зависит от количества участников. Если потенциальных волонтеров не более 25 человек, то оптимален вариант тренинга с практическими упражнениями и заданиями. Если сотрудников больше, лучше предпочесть лекцию или се-

минар. Как правило, к разработке и проведению такого мероприятия привлекается организация, профессионально занимающаяся волонтерством.

### Подготовительные семинары перед волонтерским мероприятием

Подготовительные встречи с волонтерами — обязательное условие организации любого добровольческого мероприятия. Таких встреч может быть несколько. Основные задачи подготовительного семинара:

- разработка сценария мероприятия;
- определение необходимых ресурсов;
- обсуждение имеющихся вакансий, распределение волонтеров в соответствии с их пожеланиями;
- распределение зон ответственности;
- обсуждение рисков и мер их профилактики.

Для подготовки волонтеров в KFC разработан виртуальный «Урок для лидеров КВ». С его помощью инициативные сотрудники на местах формируют команды и запускают проекты корпоративного добровольчества. Основные разделы урока:

- вводящие понятия и мотивационное видео;
- значимость корпоративного волонтерства для общества, бизнеса, сотрудников и лидеров;
- пошаговая инструкция по созданию волонтерского движения в городе/регионе;
- тест на знания;
- практическое упражнение по реализации волонтерского проекта;
- лучшие практики KFC в регионах;
- словарь терминов и понятий.

В формате урока потенциальные добровольцы знакомятся с принципами и основами корпоративного волонтерства. Полученные знания совершенствуются в процессе практической деятельности.

### Первые волонтерские мероприятия

Первые мероприятия — вызов для сотрудников. Для волонтеров, не имеющих опыта практической деятельности, предусмотрена поступенчатая система интеграции, которая включает следующие этапы:

**Наблюдение.** Волонтер в основном наблюдает за работой добровольцев и выполняет сопровождающие функции — осуществляет фото и видеосъемку, помогает с расстановкой оборудования и т.д.

**Поддерживающие задания.** Волонтер помогает другому волонтеру, например, опытный добровольец проводит мастер-класс, а новичок помогает детям выполнять задание.

**Сопровождаемое волонтерство.** Новичок выполняет работу под руководством опытного волонтера.

**Самостоятельное волонтерство.** Доброволец выполняет задание или решает командную задачу, полностью отвечая за процесс и результат.

Это, своего рода, ступени роста волонтера, когда постепенно он из наблюдателя превращается в инициатора волонтерской деятельности. Для ускорения процесса необходимо создавать комфортные условия — гибкий график занятости, разнообразные формы участия и ролевые задачи и др.

Форматов волонтерских мероприятий много — информацию о них, в том числе, можно найти на сайтах российских компаний, занимающихся корпоративным волонтерством.

## Сбор и анализ обратной связи от добровольцев

Данный шаг критически важен для становления корпоративного волонтерства. Оценка результатов мероприятий может принести массу полезной информации.

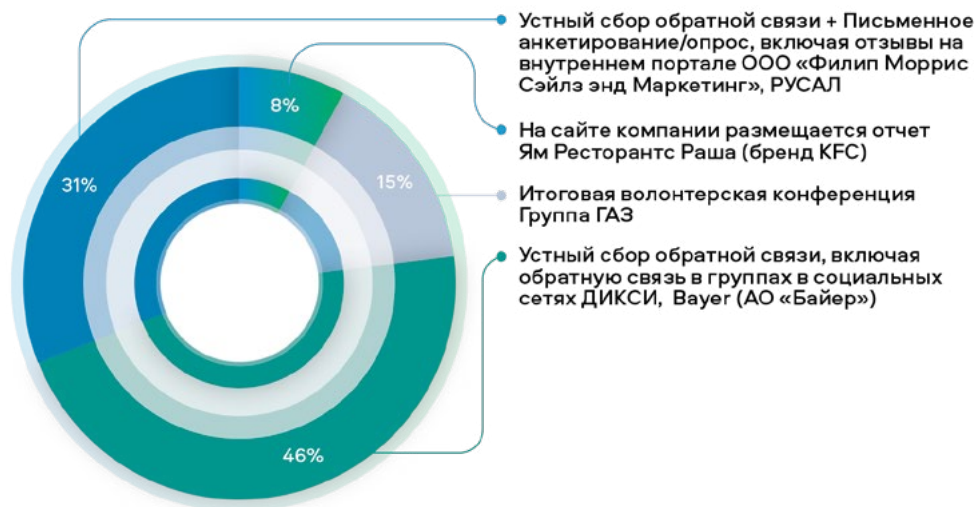
Исследование обратной связи имеет следующие параметры:

- *Количество волонтеров и получателей помощи*  
Также важно обратить внимание на то, кто был «непрямым» получателем помощи. Например, при работе с детьми — это педагоги и родители.
- *Количество потраченного времени и созданных волонтерских продуктов*  
Учитывается время, затраченное на подготовку мероприятия, проезд к месту волонтерской работы и т.д.
- *Ощущения и эмоции, которые получили волонтеры*  
Речь идет не об оценке «понравилось» — «не понравилось», а о переживаниях в процессе волонтерской деятельности. Например, «сначала боялся — потом перестал», «горж тем, что получилось» и т.д.
- *Компетенции, которые удалось применить и развить в процессе работы — в динамике*  
Эта часть анализа должна опираться на сравнение с компетенциями, изначально заявленными волонтером. Например, доброволец сообщал о высокой коммуникабельности, а в ходе работы выяснилось, что общение с пожилым человеком далось трудно, потребовалось время на адаптацию. Но компетенцию удалось развить в процессе деятельности.
- *Ощущения и эмоции, которые получили целевые группы*  
Важно проговорить с волонтерами, какие ощущения и эмоции бывают, ведь зачастую получатели помощи не могут описать свой чувственный опыт.
- *Компетенции, которые удалось развить целевым группам*  
Проводится оценка компетенций в практическом ключе. Например, не «научился варить борщ», а «научился готовить суп на обед, теперь буду делать это вместо мамы хотя бы раз в неделю».
- *Достигнутые качественные результаты*  
Оцениваются изменения, которые произошли или произойдут в жизни целевых групп после мероприятия (к примеру, «узнал новый способ выполнения школьных домашних заданий» или «понял теорему, смогу лучше учиться или двигаться дальше по программе»), а также навыки и умения, которые волонтер сможет применять в своей работе (например, доступнее объяснять подчиненным задачи).

Результаты оценки представляются вниманию всех сотрудников компании, а также организации-благополучателю.



## Каким образом подводятся итоги волонтерского мероприятия в компаниях?



Как показывает практика, этап «Первые пробы» длится около года. Получив ценный опыт, компания готова выйти на следующий уровень развития корпоративного волонтерства.

### ЭТАП 6. «5 КЛЮЧЕЙ»

Программу корпоративного волонтерства можно поделить на циклы. Каждый круг представляет собой последовательность из так называемых «пяти ключей»:

- Привлечение;
- Подготовка;
- Мотивация;
- Сопровождение;
- Поощрение.

В 2018 году компания «Металлоинвест» провела «День волонтера», что позволило охватить сразу несколько направлений волонтерских программ. Мероприятие было реализовано по принципу стратегической сессии, в рамках которой сотрудники сами сформировали приоритетные направления и план работы на год. В первой половине дня состоялись Всероссийский чемпионат компетенций Soft Skills Challenge и мотивационные встречи с волонтерами, уже реализующими свои проекты. Вторая половина дня была посвящена дизайн-мышлению и формированию направлений программы корпоративного волонтерства. Формат «Дня волонтера» является действенным инструментом вовлечения и подготовки добровольцев.

В настоящем издании мы не ставим цель подробно описать каждый «ключ». Это можно сделать, ознакомившись с пособием «5 ключей успешной волонтерской программы. Стандарты волонтерского участия», подготовленным ГБУ города Москвы «Мосволонтер».

Наша задача — создать практический инструмент для внедрения системы «5 ключей» в программу корпоративного волонтерства. Как показывает опыт, для понимания эффективности тех или иных инструментов, их нужно апробировать. Работа с фокус-группой, состоящей из 14 компаний, в рамках подготовки данного пособия выявила следующую специфику каждого «ключа» в приложении к корпоративному волонтерству.

## Ключ «Привлечение»

Исследование фокус-группы показало, что одним из наиболее эффективных механизмов вовлечения сотрудников в волонтерство является личное обращение руководителя к сотрудникам. Распространенность других методов привлечения представлена в инфографике.

## Формы и инструменты по вовлечению сотрудников в корпоративное волонтерство

% от числа опрошенных компаний



## Ключ «Подготовка»

Для подготовки волонтеров к мероприятиям используются следующие инструменты:

### Инструменты подготовки волонтеров к мероприятиям



В то же время в практике зарубежных компаний все больше применяются электронные форматы подготовки — вебинары, видеомастер-классы, онлайн-тестирование. Российским компаниям следует обратить внимание на эти инструменты.

## Ключ «Мотивация»

Группа компаний BSI Global Group в качестве поддерживающего инструмента управления волонтерской программой выбрала интеграцию с движением «Благотворительный фонд «ДаДобро». На сегодняшний день оно объединяет более 2500 добровольцев в 30 городах России и опекает 75 подшефных организаций и учреждений. Помимо BSI Global Group и VFS Global, участниками движения являются 35 компаний из разных сфер бизнеса. Филиалы движения работают в Белоруссии, Казахстане, Великобритании, Испании, Германии. Каждый год волонтеры DaDobro проводят более 500 мероприятий, посвященных охране природы, донорству, помощи хосписам и детским домам, защите бездомных животных и др. Платформа Da Dobro вдохновляет и мотивирует сотрудников, сопровождает их на местах работы, поощряет участие волонтеров на уровне сообщества корпоративных волонтеров.

Исследование НСКВ, проведенное в 2016 году<sup>1</sup>, позволило выделить ряд факторов, мотивирующих сотрудников к участию в волонтерской деятельности и препятствующих их участию.

## Мотивы участия в мероприятиях КВ



## Организационные проблемы и трудности



Вывод — при разработке волонтерской программы следует учитывать такие мотивирующие компоненты, как возможности получения положительных эмоций, саморазвития, исполнения морального долга перед обществом, а также барьеры на пути к волонтерству. В частности, для их устранения нужно объяснить сотрудникам, как совместить добровольчество с работой, каким образом оно содействует личностному и профессиональному росту.

### Ключ «Сопровождение»

На этапе сопровождения деятельности волонтеров нужно использовать следующие инструменты:

- создание «тандемов» с опытными корпоративными волонтерами и частными добровольцами;
- регулярное обучение и проведение мотивирующих мероприятий;

<sup>1</sup>НСКВ «Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации к развитию», 2016.

- наличие «горячей линии» — людей, к которым можно оперативно обратиться в случае возникновения сложностей;
- использование виртуальных систем планирования и реализации волонтерской деятельности.

### Ключ «Поощрение»

Действенным инструментом поощрения волонтеров является их участие в национальных и международных событиях, посвященных корпоративному волонтерству и добровольчеству. Среди мероприятий стоит отметить те, которые проводит Национальный совет по корпоративному волонтерству (международный форум «Корпоративное волонтерство», международная конференция «Pro-Volop: российские практики и векторы развития» и др.), и D-Group.Social (благотворительная ярмарка и площадка для творческого самовыражения волонтеров «Душевный базар»).

В большинстве случаев разработка системы «5 ключей программы корпоративного волонтерства» происходит на второй год реализации инициативы. Для наглядности ее можно оформить в виде таблицы.

### Система «5 ключей программы корпоративного волонтерства» (пример)

Название ключа	Инструмент реализации	Периодичность /сроки	Риски	Мероприятия по профилактике рисков	Ответственный
Привлечение					
Подготовка					
Мотивация					
Сопровождение					
Поощрение					

Как правило, на данном этапе в компании возникает такая форма объединения сотрудников, как «Добровольческий клуб» или «Клуб волонтеров».

«Клуб волонтеров» — неформальная организационная структура, способствующая развитию волонтерской активности сотрудников как важной составляющей корпоративной культуры и стратегии социальной ответственности компании. Подобное объединение позволяет тем, кто включается в добровольческую деятельность, получить поддержку опытных коллег, участвовать в принятии решений и оценке эффективности проектов, получать дополнительные возможности для личного и профессионального роста, взаимодействовать с теми, кто разделяет ценности социального служения обществу.

«Клуб волонтеров» подразумевает обучающую, мотивирующую и развивающую составляющие.

#### Обучающая составляющая:

- Проведение тренингов по работе с добровольцами;
- Социальные пробы;
- Проектирование работы клуба;

- Обучающие визиты в другие компании;
- Подготовка мастер-классов;
- Разработка ноу-хау;
- Формирование библиотеки.

### Мотивирующая составляющая:

- Проведение тренингов по запросам членов клуба;
- Организация праздничных мероприятий;
- Конкурсы добровольческого мастерства;
- Встречи с интересными людьми;
- Путешествия и экскурсии;
- Направление на обучение сторонних организаций;
- Организация совместного досуга.

### Развивающая составляющая:

- Проведение информационных кампаний;
- Рекрутинг волонтеров;
- Лаборатория идей;
- Мониторинг развития добровольчества;
- Мониторинг внешних технологий;
- Кампании по привлечению ресурсов;
- Социальный и экономический анализ волонтерской работы.

Разработав и внедрив систему «5 ключей», компания выходит на качественно новый уровень корпоративного волонтерства.

## ЭТАП 7. «ПРИЗНАНИЕ ВКЛАДА»

Данный этап позволяет компании определить эффективность программы корпоративного волонтерства, получить признание на уровне сообщества.

Важно сказать, что часто под оценкой программы подразумевают то, что фактически не имеет к ней отношения, — например, контроль за выполнением работ и их соответствием внутренним правилам, поиск ответственных при недостижении поставленных целей. Между тем это, скорее, задачи программного аудита. Согласно определению, принятому в профессиональной среде, оценка — систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить ее эффективность и/или разработать планы на будущее.<sup>1</sup>

В 2015 году российское благотворительное сообщество дало свое определение оценки, которое применимо и по отношению к программам корпоративного волонтерства: «оценка — это непрерывный процесс получения новых знаний о реализуемых программах и проектах и возможность для улучшения благотворительной деятель-

<sup>1</sup>Оценка программ: методология и практика. Под ред. А.И. Кузьмина, Р.О.Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 27.

ности, осуществляемой фондами и компаниями». <sup>1</sup> Таким образом, основная функция оценки — сбор и анализ данных, позволяющих повышать эффективность проектов.

### С чего начать оценку программы корпоративного волонтерства?

В большинстве случаев об оценке вспоминают лишь тогда, когда программа подходит к концу или уже завершена. Такой подход существенно ограничивает ее потенциал, так как не позволяет своевременно создать сравнительную базу, определиться с методологией исследования, максимально отвечающей его целям, привлечь к процессу заинтересованные стороны и т.д. Чтобы избежать этого, об оценке необходимо задуматься еще на этапе разработки программы. Для создания стратегии оценки волонтерской деятельности нужно ответить на следующие вопросы:

— для каких целей необходимо исследование? Какие решения будут приниматься на основе полученных данных?

— на каком этапе проектного цикла необходима информация? Какого рода информация необходима?

— чьими силами будет проводиться оценка?

— как планируется использовать информацию, полученную в ходе оценки?

### Что делать с результатами оценки?

Для того чтобы сделать результаты исследования полезными для разных групп стейкхолдеров, необходимо вовлекать заинтересованные стороны в процесс разработки критериев и стратегии оценки. Это поможет собрать информацию, которая имеет ценность и для благополучателей, и для руководства компании, включая HR- и PR-директоров, и для партнерских организаций.

При доведении результатов оценки необходимо учитывать различия в восприятии информации разными группами стейкхолдеров. Следует понимать, что топ-менеджеры вряд ли будут изучать весь отчет о добровольческой деятельности. Им, скорее всего, будут интересны отдельные аспекты, касающиеся того, какую добавленную стоимость удалось создать благодаря волонтерству; как оно повлияло на восприятие компании клиентами и партнерами; как участие в волонтерской деятельности отразилось на сотрудниках; как изменилось их отношение к компании как к работодателю; какого социального эффекта удалось достичь.

Менеджер, отвечающий за планирование и координацию волонтерской деятельности в компании, скорее всего, ознакомится с отчетом целиком, так как результаты оценки могут помочь в разработке и корректировке стратегии развития корпоративного волонтерства, в обосновании бюджета. В то же время организациям-благополучателям могут быть интересны другие аспекты отчета — то, как оцениваются достигнутые результаты, какой вклад волонтеры внесли в повышение качества услуг, оказываемых данной организацией, обеспечение ее устойчивости, позитивное изменение репутации и т.д.

Кроме организации-получателя помощи, к внешним стейкхолдерам относятся органы власти, общественные организации, СМИ. В отчете каждая из этих сторон сможет

<sup>1</sup>Позиция Форума Доноров по развитию культуры оценки в донорском сообществе. <http://www.donorsforum.ru/projects/mezhdunarodnyj-god-otsenki/pozitsiya-foruma-donorov-po-razvitiyu-kultury-otsenki-v-donorskikh-organizatsiyakh/>

найти нужную ей информацию — при условии, что потребности этой группы были учтены при разработке стратегии оценки.

### Чем руководствоваться при проведении оценки?

Когда в компании задумываются о проведении оценки программы корпоративного волонтерства, следует помнить о существовании набора принципов, принятых профессиональным сообществом специалистов по оценке<sup>1</sup>:

Ориентация на практическое использование результатов	Весь процесс оценки должен быть ориентирован на получение полезной для основных заинтересованных сторон информации.
Компетентность исполнителей	Люди, проводящие оценку, должны обладать необходимыми для этого знаниями и умениями, а также способностью применять их на практике.
Корректность методологии	Дизайн и выбор методов проведения оценки должны быть обоснованы, а использование различных методов оценки должно осуществляться с соблюдением соответствующих процедур и стандартов.
Открытость	Все стороны, участвующие в оценке, должны быть информированы о целях, методологии и планируемом использовании результатов оценки.
Безопасность	Оценка проводится с уважением достоинства всех ее участников независимо от их роли, социального статуса и индивидуальных особенностей. Следует учитывать возможные негативные последствия, которые оценка может иметь как для отдельных людей, так и для организаций. Риск этих последствий должен быть сведен к минимуму, а участники оценки должны быть о них своевременно проинформированы.
Адаптивность	Следует иметь в виду широкий спектр возможных подходов к осуществлению оценки, чтобы ее дизайн позволял получить наилучший результат в каждом конкретном случае. Необходимо предусматривать возможность адаптации методологии оценки в ходе ее проведения к изменяющимся условиям и вновь возникающим факторам.

### Что оценивать в программах корпоративного волонтерства?

На сегодняшний день можно констатировать факт, что качество программ корпоративного волонтерства страдает от непропорционального внимания к количественным результатам деятельности. Менеджерам всех уровней следует знать, что фокус на социальных изменениях и потенциальном эффекте программы для местных сообществ повышает эффективность затраченных усилий.

Традиционно при оценке добровольческих программ прежде всего подсчитывают количество сотрудников-волонтеров и общее количество часов волонтерской

<sup>1</sup>Принципы оценки программ Ассоциации специалистов по оценке программ и политик. [http://eval.ru/\\_evaluation\\_principles\\_](http://eval.ru/_evaluation_principles_)



деятельности. Стоит отметить, что такой подход не позволяет учесть всего потенциала программы.

Многие компании и партнерские организации не осознают жизненного цикла проекта корпоративного волонтерства, в котором можно выделить три фазы — вклад, быстрый результат и отсроченный результат. Но для оценки эффективности проекта и созданной им добавочной стоимости важно понимать такие нюансы.

*Вклад.* На первой стадии компания инвестирует в проект ресурсы — финансовые, информационные, материальные, временные и др. Для оценки вклада можно сформулировать следующие вопросы:

- достаточно ли было ресурсов для реализации волонтерской программы?
- обладали ли сотрудники необходимыми знаниями и навыками для успешной реализации волонтерской программы?
- какие каналы коммуникации использовались для освещения волонтерской деятельности?

*Немедленные/непосредственные результаты* — продукты или услуги, создаваемые или предоставляемые в ходе волонтерской деятельности. Если компания намерена провести оценку быстрых результатов, то необходимо собрать информацию для ответа на следующие вопросы:

- какой объем работы был выполнен?
- позволила ли деятельность волонтеров получить непосредственные результаты? Какие факторы на это повлияли? Насколько фактические показатели отвечают плановым?
- каким качеством обладает работа/оказанные услуги/созданные продукты?
- оказаны/произведены ли данные услуги/продукты своевременно?
- насколько благополучатели удовлетворены качеством работы волонтеров?
- как участие в волонтерской деятельности повлияло на самих волонтеров, уровень их знаний/экспертизы/практических навыков?
- как освещалась волонтерская деятельность? Какое количество публикаций (позитивных/нейтральных/негативных) появилось по итогам?

*Отсроченные результаты/социальные результаты* — это измеримые и четко определенные изменения, произошедшие в результате реализации волонтерского проекта. Они могут затрагивать не только непосредственных участников, вовлеченных в проектную деятельность, но и тех, на кого эта деятельность повлияла опосредованно. Для оценки отсроченных результатов необходимо ответить на следующие вопросы:

- как изменилось положение/благосостояние/поведение благополучателей в результате волонтерской программы?
- могут ли изменения, произошедшие в целевой группе программы, быть объяснены данной программой, или они возникли под воздействием других факторов?
- имеет ли программа, реализованная усилиями волонтеров, какие-то побочные (неожиданные) эффекты, позитивные или негативные?
- как участие в волонтерской деятельности повлияло на самих волонтеров?

### Области воздействия программ корпоративного волонтерства

К вопросу оценки программ корпоративного волонтерства можно подойти и с позиции того, какое воздействие они оказывают на разные группы заинтересованных сторон, включая:

- сотрудников компании;
- прямых благополучателей программы (физические и юридические лица);
- компанию, поддерживающую программу корпоративного волонтерства;
- сообщество, в котором живут и работают прямые благополучатели.

Воздействие на эти группы может измеряться в том, как программа корпоративного волонтерства повлияла на следующие параметры:

- знания, навыки, опыт, самочувствие и самоощущение людей (человеческий капитал);
- отношения между людьми и различными группами людей (социальный капитал);
- выгоды и затраты на достижение результатов (экономический капитал);
- понимание особенностей других групп и отдельных людей, их индивидуальной идентичности (культурный капитал).

### Измерение социального эффекта волонтерских программ

Несмотря на стабильный рост интереса к оценке волонтерских программ, лишь единицы компаний готовы инвестировать в исследование их социального эффекта. К числу основных вызовов, связанных с проведением этой оценки, можно отнести:

- стоимость данной оценки, ее трудоемкость и продолжительность;
- новизну программ корпоративного волонтерства;
- сложности установления связи между конкретной волонтерской программой и теми позитивными изменениями во внешней среде (социальным эффектом), которые происходят в местных сообществах. Даже в ситуации, когда до старта программы были определены показатели социального эффекта, часто бывает сложно оценить, какие из произошедших изменений имеют непосредственное отношение к конкретной программе, так как эти изменения могут быть вызваны воздействием других факторов.

В то же время социальный эффект программ корпоративного волонтерства можно измерить, но следует знать, что данный тип оценки требует серьезного планирования и подготовки. Помимо значительного бюджета, проведение такого исследования потребует:

- обязательную оценку исходной ситуации по основным показателям планируемого социального эффекта;
- наличие контрольной группы, сравнение с которой позволит отнести произошедшие изменения именно на счет вашей программы, исключив воздействие других факторов;
- привлечение внешних специалистов по оценке, обладающих достаточной подготовкой для проведения такого рода оценки и владеющих необходимыми навыками сбора и анализа информации.

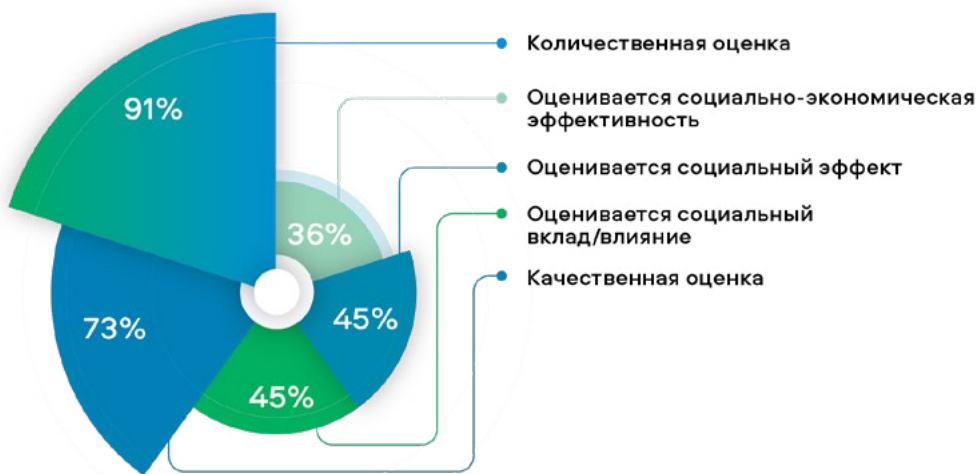
Если мы подходим к корпоративному волонтерству системно и планируем заниматься им в долгосрочной перспективе, то данные, собранные в ходе оценки, могут стать основой стратегии компании по развитию корпоративного волонтерства.

### Расчет экономического вклада волонтеров

Существует несколько методик расчета стоимости труда волонтеров. Например, сделать это возможно исходя из среднемесячной заработной платы сотрудника. При этом следует помнить, что стоимость волонтерского часа топ-менеджеров и рядовых

сотрудников будет значительно отличаться, несмотря на то что функционал работы, выполняемой ими в рамках волонтерского проекта, может быть идентичным. Именно поэтому подавляющее большинство зарубежных коллег предпочитает использовать для расчетов другой подход, суть которого — в определении для каждого типа волонтерской деятельности (традиционное, компетентное, pro-bono волонтерство) своего коэффициента, позволяющего учитывать сложность выполняемых работ и соотносить их с рыночной стоимостью услуг такого же рода. Так, американская организация Point of Lights оценивает час традиционного волонтерства в 25 долларов США, а стоимость труда сотрудника, оказывающего услуги pro bono, в 150 долл. в час.<sup>1</sup>

### Как компании оценивают программы корпоративного волонтерства



### Оценка социально-экономической эффективности

Социально-экономическую эффективность добровольческой деятельности оценивают, сопоставляя результаты волонтерской практики и усилия, затраченные на их достижение. Так, если результатом является предоставление услуг определенному количеству благополучателей ( $P$ ), а средством достижения результата — деятельность волонтера ( $B$ ), то социально-экономическую эффективность ( $\mathcal{E}$ ) можно рассчитать по формуле:  $\mathcal{E} = P / B$ .

Представим, что каждый месяц 10 сотрудников юридической фирмы оказывают pro-bono услуги, помогая 75-80 людям. В этом случае социально экономическую эффективность можно рассчитать следующим образом:  $80 / 10 = 8$  единиц. Такой подход удобен как для сравнения различных организаций, оказывающих аналогичные услуги, так и для оценки развития организации (например, с каждым годом количество затрат снижается, а качество возрастает, или наоборот). В то же время, используя данный подход, достаточно трудно посчитать экономическую эффективность такого

<sup>1</sup>Points of Light. <http://www.pointsoflight.org/tools/volunteercalculator>

проекта в денежном выражении, так как не учитываются материальные выгоды от его реализации.

Еще один подход, которым можно воспользоваться для оценки социально-экономической эффективности, является Social Return on Investment (SROI). В его рамках социальный эффект программы монетизируется за счет подбора примерных финансовых эквивалентов социальным результатам, достигнутым благодаря волонтерам. Обязательным условием использования данного метода является наличие проработанной карты продуктов и результатов проекта, каждый из которых должен иметь не менее двух измерителей.

Основная сложность при использовании SROI заключается в подборе правильных денежных эквивалентов для результатов, которые могут не иметь однозначно определяемой рыночной стоимости. Как правило, он происходит на основании мнения эксперта, проводящего оценку, или мнения стейкхолдеров проекта. Коэффициент социального возврата на инвестиции рассчитывается по формуле:

текущая стоимость суммарного социального воздействия / сумма всех средств, вложенных в реализацию проекта.

Одним из ограничений данного метода, по мнению ряда экспертов, является то, что коэффициенты SROI для проектов, реализуемых разными организациями, невозможно сравнить, поскольку в каждом конкретном случае его величина зависит от контекста реализации и того, как стейкхолдеры определяют социальные результаты и их стоимость. Одно из преимуществ метода — возможность представить социальные результаты в терминах финансовых категорий. Однако необходимо помнить, что данная информация в обязательном порядке должна быть дополнена описанием примеров этих результатов или отдельными кейсами.

На российском уровне для признания вклада компаний в развитие корпоративного волонтерства существует ряд конкурсов и ранкингов. Самые популярные — это «Лидеры корпоративной благотворительности», «Чемпионы добрых дел», премия People Investor, рейтинг «Топ-50 менеджеров по корпоративной социальной ответственности».

## 3.2. Организационные аспекты корпоративного волонтерства

Важным вопросом является организация устойчивости добровольческой программы. В этой связи следует рассмотреть следующие аспекты ее реализации.

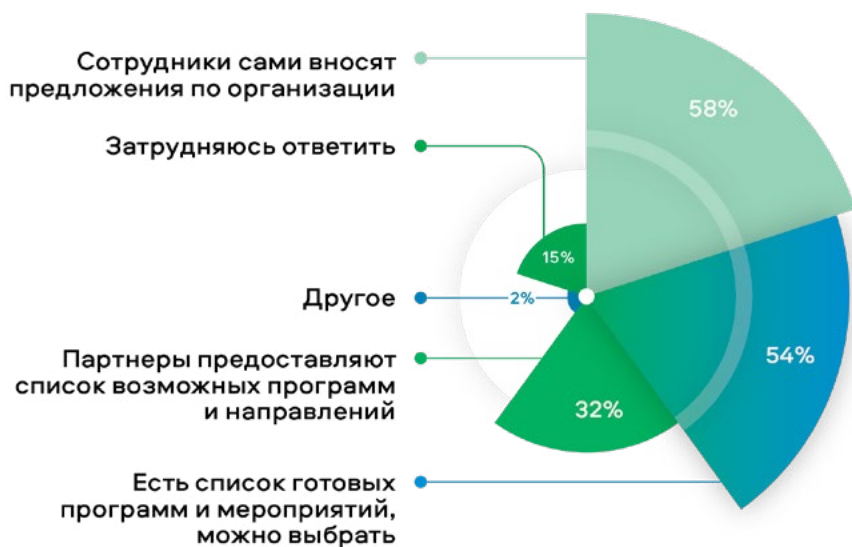
### Нормативная база

Программа корпоративного волонтерства должна, как и любой другой вид деятельности компании, соответствовать ряду нормативных документов, как внутренних, так и внешних, не нарушать действующего законодательства и регламентироваться в зоне прав и обязанностей участников программы.

### Система управления

Существуют различные модели управления программами корпоративного волонтерства — с привлечением внешних партнеров и самостоятельный менеджмент; с участием добровольцев в процессе управления и без их участия; с созданием рабочей

## Формы управления программами корпоративного волонтерства



группы и единым центром управления. От выбора модели зависит скорость и качество реализуемой программы. В исследовании НСКВ «Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации к развитию» рассмотрены различные формы управления программами корпоративного волонтерства.

### Интеграция волонтерского опыта

Необходимо создавать условия для интеграции полученных сотрудником знаний в ежедневную практику. Этот процесс помогает закрепить позитивный опыт и поддержать мотивацию к продолжению волонтерской деятельности.

### Управление рисками

Работа по профилактике рисков позволяет избежать негативного опыта участия в программе как для сотрудников и руководства компании, так и для целевых групп.

Организационные аспекты программы прорабатываются до начала ее запуска и оформляются в виде документа — Положения о реализации программы, которое подписывается руководством организации и доводится до сотрудников. Рассмотрим подробнее каждый из аспектов корпоративного волонтерства.

## Нормативная база корпоративного волонтерства по типам документации



### НОРМАТИВНАЯ БАЗА

При разработке положений программы корпоративного волонтерства стоит иметь в виду следующую документацию.

#### Законодательство

При работе с разными целевыми группами следует изучить свод законов, защищающих получателей помощи. К примеру, работа с детьми в учебных заведениях требует получения образовательной лицензии и наличия высшего педагогического или психологического образования. Другая причина изучить законы — выявить причины, ограничивающие возможности волонтерства. В рамках партнерства с детскими домами невозможно взять и вывезти детей за пределы приюта: для этого нужно пройти ряд инстанций, поэтому стоит рассмотреть вариант организации активности на территории учреждения.

Следует уделить внимание и тому, не нарушает ли программа корпоративного волонтерства трудовые права сотрудников. Например, если волонтер выполняет добровольческие услуги в рабочие часы, а затем руководство просит его потратить свой выходной на отработку времени, уделенного волонтерству, как это может быть истолковано юристами и сотрудником? Другой нюанс трудового законодательства — обеспечение волонтера страховкой, а также процедура разрешения конфликтных ситуаций. Информация о том, как решаются спорные вопросы, должна входить в первичный инструктаж добровольцев.

Корпоративное волонтерство следует рассматривать не только как HR-, PR- или маркетинговый инструмент, но и как средство выполнения взятых компанией обязательств перед обществом. В этой связи руководству стоит включить информацию о добровольческой программе в такие документы, как: стратегия/миссия компании, описание структуры деятельности компании, кодекс корпоративной этики, а также в долж-

ностные инструкции работников (с указанием возможности вносить волонтерство в перечень видов профессиональной деятельности).

### Программная документация

Информация об организационной структуре программы, видах и формах волонтерской деятельности, процессе управления программой, календарном плане действий должна быть оформлена как Положения о программе корпоративного волонтерства. Данный документ является открытым для всех сотрудников компании.

### Функциональная документация

Всем сотрудникам, которые готовы приступить к волонтерской деятельности, в обязательном порядке выдается два вида документов — инструкции по обеспечению работы программы и безопасности (описание алгоритма реализации добровольчества с указанием зон ответственности волонтера и системы поддержки на каждом этапе), а также памятки по работе с конкретной целевой группой.

Наиболее эффективный способ работы с функциональной документацией — ее изучение в процессе установочного обучения волонтеров.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ ВОЛОНТЕРСТВОМ

Разрабатывая систему управления, организации необходимо ответить на следующие вопросы.

### Какие функции управления отдать на аутсорс?

Два крайних подхода к распределению функций — самостоятельное управление всеми процессами и полное делегирование управления организации-партнеру.

Основное преимущество первого подхода заключается в возможности оперативно принимать решения и проходить согласования. Преимущество второго подхода — организация процесса профессионалами социальной сферы и оптимизация внутренних кадровых ресурсов, требуемых для реализации программы.

### Каким образом волонтеры включаются в систему управления программой?

Самые распространенные варианты:

— волонтеры принимают участие в принятии решений на всех уровнях (так, любое изменение в программе принимается или не принимается в процессе общего голосования), программные документы разрабатываются в процессе консультаций с волонтерами и т.д.;

— единственное решение, которое может принять волонтер, — решение об участии в волонтерской деятельности согласно предоставленному списку вакансий.

Другие варианты включения волонтеров в управление программой:

— работа с волонтерами через лидеров общественного мнения, которые входят в органы управления либо выполняют совещательную функцию при координаторе волонтерской программы;

— предоставление волонтерам выбора из 2-3 вариантов, одобренных руководством;

— программное управление осуществляется на уровне руководства и координатора добровольческой деятельности, а процессное (организация проектов и тематических направлений) — самими волонтерами;

— поочередное выполнение функций координатора волонтерской программы волонтерами-активистами (координатор в этой схеме, как правило, меняется раз в два-три месяца).

### Как структурирован орган управления программой?

Первый вариант подразумевает вертикальное управление, или систему прямого подчинения: руководство — координатор волонтерской программы — волонтеры.

Горизонтальное управление наилучшим образом выражено в рабочей группе, в состав которой входят представители основных групп стейкхолдеров, где каждый участник имеет равный голос. Такая система является оптимальной с точки зрения эффективности процессов управления.

В большинстве компаний России программой корпоративного волонтерства управляет рабочая группа, куда входят руководители, координатор программы, волонтеры-активисты и лидеры проектов, финансовый специалист.

Компания самостоятельно решает, стоит ли вводить в систему управления внешних экспертов. Такой подход уместен при реализации специализированных программ (например, программ социальной реабилитации). Введение экспертов в управление такой программой поможет предотвратить причинение вреда как получателям помощи, так и волонтерам.

## ИНТЕГРАЦИЯ ВОЛОНТЕРСКОГО ОПЫТА

Волонтерский опыт становится действительно ценным, когда сотрудник может применить его для личностного развития. Задача компании — создавать условия для эффективного трансфера знаний и навыков от сотрудника к благополучателю и от благополучателя к сотруднику.

Что могут сделать компании и волонтер для успешной интеграции опыта?

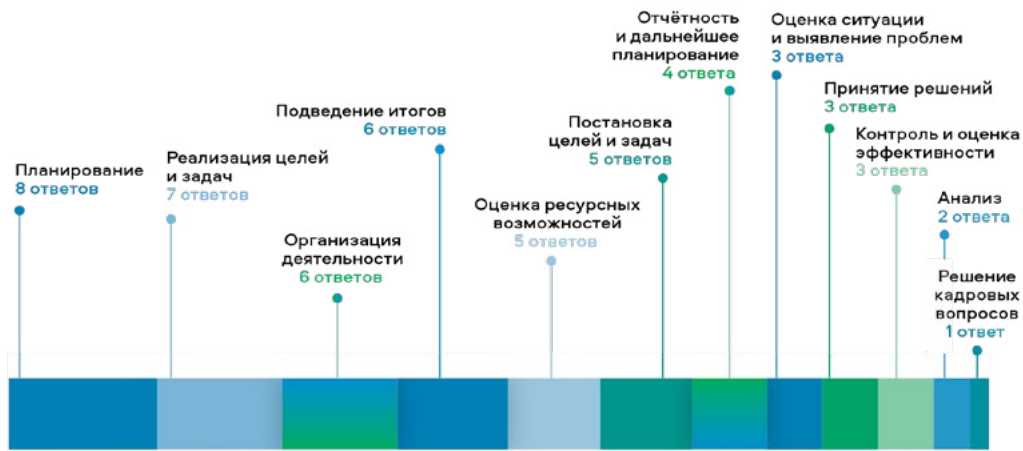
	Профессиональные компетенции	Личностные компетенции
Волонтер	Выбор вакансий, которые связаны с оттачиванием профессионального мастерства. Анализ полученного опыта: самостоятельный ответ на вопрос, в каких областях деятельности может быть использован полученный опыт.	Выбор волонтерских задач, реализация которых связана с зонами роста волонтера. Применение полученного опыта не только на рабочем месте, обсуждение и использование его во взаимодействии с семьей и друзьями. Выбор волонтерских вакансий, которые помогут решить личные задачи волонтера.
Компания	Проведение консультации с координатором программы. Обсуждение опыта с коллегами и начальством и выбор профессиональной задачи, которая может быть решена с помощью полученного опыта. Размещение на информационных ресурсах компании историй добровольцев с примерами использования приобретенных компетенций в работе.	Интервьюирование волонтера на предмет того, как изменилась его жизнь в компании после участия в программе. Тестирование с целью определения изменений в развитии эмоциональных и социальных компетенций, которое является инструментом самоанализа и выполняет задачу ознакомления с возможностями для развития компетенций.



## УЧАСТИЕ В ИЗМЕНЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Опрос НСКВ показал, в какие организационные процессы наиболее успешно включаются волонтеры. Опираясь на результаты исследования, компания самостоятельно может определить зоны производственного функционала своих добровольцев. Особое внимание стоит обратить на процессы, требующие улучшения. Волонтеры могут стать незаменимым ресурсом в решении данного вопроса.

### Управленческие процессы, в которых участвуют волонтеры



### ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ К ВОЛОНТЕРСТВУ

В системе работы компании есть место для «карьерного роста» волонтеров. Они могут быть:

- амбассадорами, рассказывающими о том, почему важно участвовать в волонтерских программах, какие преимущества получают волонтеры;
- лидерами общественного мнения, которые являются связующим звеном между координатором программы и волонтерами;
- советниками координатора программы;
- руководителями и лидерами проектов внутри программы.

Важно, чтобы вовлечение волонтеров в указанные процессы проводилось исключительно на добровольной основе.

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Риски, связанные с основной профессиональной деятельностью:

- тайм-менеджмент;
- непонимание коллег;
- принуждение в волонтерстве.

Риски, связанные с волонтерской деятельностью:

- отсутствие эффекта;
- причинение вреда волонтеру и волонтером.

Риски за пределами корпорации:

- непонимание в семье;
- нехватка времени на привычные занятия.

Основным инструментом работы с рисками являются меры их профилактики. Ниже рассмотрены риски, которые наиболее часто встречаются в программах корпоративного волонтерства.

### Риски, связанные с основной профессиональной деятельностью

Тайм-менеджмент — риск разбалансирования рабочего времени, несвоевременного выполнения рабочих задач, отсутствие энергии для выполнения основной работы и, как следствие, профессиональное выгорание.

Меры профилактики: составление календаря волонтерства при согласовании с руководителем; заблаговременное планирование волонтерства (добровольческая работа планируется на менее загруженные периоды) и перераспределение рабочих задач; формирование волонтерских тандемов (на случай появления непредвиденных производственных задач другой участник тандема может выполнить добровольческую работу).

Непонимание коллег — риск отказа от волонтерской деятельности под влиянием общественного мнения о волонтерстве как дополнительной нагрузке, бесполезном времяпрепровождении и т.д.

Меры профилактики: проведение максимально прозрачной и понятной информационной кампании; личное участие в волонтерстве руководства компании, регулярная оценка программы и представление результатов всем сотрудникам.

Принуждение в волонтерстве — риск восприятия предложения стать волонтером как принудительного и обязательного, попытка стать добровольцем для того, чтобы хорошо выглядеть в глазах руководства.

Меры профилактики: трансляция и соблюдение принципов корпоративного волонтерства в компании; отсутствие KPI по обязательному количеству волонтеров у руководителей отделов и подразделений.

### Риски, связанные с волонтерской деятельностью

Отсутствие эффекта — риск, связанный с отсутствием немедленного, измеримого эффекта от деятельности волонтера либо с неспособностью увидеть эффект.

Меры профилактики: планирование ожидаемого результата на этапе разработки вакансии и донесение информации об ожидаемых результатах до целевой группы; привлечение к проведению оценки профессиональной организации; планирование ожидаемых результатов совместно с волонтером.

Причинение вреда здоровью волонтера или получателя помощи — риск, связанный с опасением нанести случайный вред или получить вред в результате несчастных случаев.

Меры профилактики: проработка плана страхования волонтеров от несчастных случаев; включение в подготовительные тренинги для волонтеров инструктажа по технике безопасности работы с конкретной целевой группой.

### Риски за пределами корпорации

Непонимание в семье — риск, связанный с опасением получить сопротивление волонтерству со стороны семьи или причинением ненамеренного вреда семье в результате вовлечения в волонтерскую деятельность (например, опасение не уделять достаточно времени семье, а потратить его на помощь чужим людям).

Меры профилактики: предложение семейных добровольческих вакансий; информационные кампании по продвижению семейного корпоративного волонтерства; объяснение того, что компетенции, развитые в добровольчестве, могут быть использованы при построении семейных отношений.

Нехватка времени на привычные занятия — риск, связанный с максимальной загруженностью большинства сотрудников компаний и необходимостью «перекраивать» свое расписание, убирая из него традиционные занятия.

Мера профилактики: предложение вакансий, где привычные занятия можно совмещать с добровольчеством (например, проведение фитнес-занятий для целевой группы).

## 3.3. Роль коммуникаций в развитии корпоративного волонтерства

Одной из важных составляющих успешной волонтерской программы для сотрудников являются внутренние коммуникации. После того как проведены исследования и опросы, определено, как будет строиться и управляться ваша программа, необходимо разработать правильную коммуникационную стратегию и подробный план коммуникаций. Ниже приведено несколько советов, которые помогут вам быстро проинформировать сотрудников о запуске волонтерской программы и вовлечь в нее максимальное число участников.

### «УПАКОВКА» И БРЕНДИНГ

Запоминающееся название программы корпоративного волонтерства значительно облегчит процесс ее продвижения. Проведение конкурса среди сотрудников на лучшее название программы — еще одна возможность для повышения информированности о добровольческом проекте. Конечно, положительный результат не гарантирован и зависит как от масштаба компании, так и от сферы ее деятельности. Тем не менее, выбор запоминающегося названия увеличит шансы на успех, особенно в небольших компаниях.

Кроме того, важно разработать узнаваемый логотип программы. Он будет использован как для брендинга информационных материалов, информационных стендов, грамот и сертификатов для волонтеров и благополучателей, сувенирной продукции, предназначенной для мотивации волонтеров (футболки, бейсболки, ветровки и т.д.), отчетов и публикаций в корпоративных изданиях, баннеров и плакатов для внутрикорпоративных волонтерских мероприятий, а также внешних мероприятий, в которых участвуют ваши сотрудники.

**Примеры запоминающихся названий:** «Помогать — просто!» (ОК «Русал»), «Мобильный театр сказок» (МТС), «Понеслось» («Норникель»).

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ И СТОРИТЕЛЛИНГ

К запуску программы корпоративного волонтерства следует подходить креативно, особенно к разработке инструментов вовлечения. Интересная история, необычный сюжетный ход и даже загадка, к решению которой подключают сотрудников, еще на этапе старта программы обеспечат высокий уровень информированности и вовлеченности сотрудников. Например, можно поделить программу на несколько этапов, для прохождения которых сотрудники должны выполнять задания — самостоятельно или вместе с коллегами. За каждый этап участники получают очки, которые идут в общекомандный зачет.

Такой подход оптимален для запуска программ корпоративного волонтерства в территориально распределенных компаниях, в которых работают десятки тысяч человек и присутствует традиция соревнований между предприятиями.

Также вовлечь сотрудников в волонтерство и повысить уровень социальной инициативы позволяет запуск благотворительного или экологического волонтерского квеста — популярного формата корпоративных мероприятий. Подготовка и реализация квеста создаст много информационных поводов для корпоративных СМИ, социальных сетей, а само мероприятие станет темой для обсуждения в коллективах и семьях сотрудников. Яркие истории, новые герои, акцент на добрых делах — все это поможет существенно изменить информационный фон, сформировать положительное отношение сотрудников к благотворительной и социальной деятельности компании.

**Примеры геймификации:** «Квесты добрых дел» и экоквесты в рамках «Дня Енисея» (ОК «Русал»), экоквесты Волонтерского совета (Группа ГАЗ).

## КАНАЛЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ — СПЕЦИФИКА И ВОЗМОЖНОСТИ

### Корпоративный портал

Запуск и маленьких, и масштабных программ невозможен без единой платформы, где будет собрана вся информация о программе, координаторах, календаре мероприятий. Функцию такой платформы может выполнять корпоративный портал, доступный каждому сотруднику. Информация о волонтерских проектах должна быть размещена в специальном разделе портала. В ряде случаев стоит задуматься над созданием отдельного раздела или сайта на корпоративном портале.

Следует помнить, что фотоотчеты и публикации об успехах и достижениях коллег в рамках волонтерских программ не только мотивируют участников квестов, но и помогают потенциальным волонтерам узнать о программе и возможностях участия в ней. Вместе с тем можно разместить информацию о волонтерской программе в отдельных аккаунтах в социальных сетях, однако, стоит заметить, что в ряде случаев этого не позволяют сделать требования информационной безопасности.

Корпоративный портал как канал внутренних коммуникаций с максимальным охватом лучше всего подходит для компаний, большую часть персонала которых составля-

ют офисные работники. Между тем для производственных компаний одним из решений может стать разработка мобильного портала, доступного с помощью смартфонов и планшетов.

**Примеры корпоративных порталов:** «Сервис Добрых Дел» (МТС), DaDobro.com (BSI Global Group), <http://pomogat-prosto.ru/> (ОК «Русал»)

## Информационные рассылки / Информационные стенды

Мы устаем от спама, в том числе и корпоративного. Шансы, что вашу рассылку о запуске программы или очередной акции заметят остаются минимальными до тех пор, пока вы не постараетесь и не приложите к вашему сообщению максимальный креатив. Во-первых, создайте максимально узнаваемый и интересный шаблон для рассылок о программе корпоративного волонтерства. Узнаваемые название и бренд вашей программы вместе с неординарной подачей текста помогут вызвать эмпатию сотрудников и привлечь коллег к волонтерству.

То же самое справедливо и в отношении листовок для информационных стендов. Они должны быть узнаваемы: пишите ярко и интересно.

## Корпоративная газета / корпоративный журнал

Публикации в корпоративных изданиях играют роль инструмента нематериальной мотивации сотрудников. Постоянная рубрика о корпоративных волонтерах, подопечных организациях, прошедших мероприятиях крайне важна для общественного признания заслуг и достижений добровольцев компании.

**Примеры газет / журналов:** журнал «ОМК-Команда» и газета «Территория ОМК» (ОМК), газета и журнал «Лиги волонтеров KFC» («Ям Ресторантс Раша»).

## Видеопанели / корпоративное телевидение

Визуальный контент — один из самых востребованных сегодня. Короткие (до 3 минут) видеоролики о волонтерских акциях, содержащие инфографику с результатами проекта, сделают для продвижения программы корпоративного волонтерства гораздо больше, чем полоса в газете. Регулярные видеоотчеты — возможность проинформировать коллег о достижениях компании или проекта и привлечь в корпоративные программы новых участников.

## Паблик в социальных сетях

Учитывая ежедневно растущую аудиторию социальных сетей, освещение подготовки и реализации программы в общекорпоративном или специальном тематическом аккаунте демонстрирует прозрачность ваших подходов и предоставляет возможность получения мгновенной обратной связи от волонтеров. Паблик — один из самых эффективных каналов коммуникации с корпоративными волонтерами, формирующий максимальный уровень вовлеченности и доверия. Вместе с тем он требует тесного взаимодействия менеджеров по коммуникациям и координаторов программ.

**Примеры пабликов:** есть у большинства компаний, кейсы которых представлены в главе 4 настоящего пособия.

## Встречи и мероприятия для корпоративных волонтеров

Грамотное использование инструментов и каналов внутренних коммуникаций поможет в построении волонтерского актива в компании. Однако какой бы креативной ни была ваша программа, какими бы яркими ни были ваши тексты, без вовлечения руководителей и их личных встреч с волонтерами крайне сложно обеспечить высокий уровень участия сотрудников в волонтерских программах. Вручение грамот, чаепитие с активными волонтерами, участие руководителя в волонтерской акции — все это действенные способы нематериальной мотивации добровольцев и поддержки корпоративной программы.

Краткий обзор существующих каналов и инструментов внутренних коммуникаций раскрывает ту роль, которую играют правильные стратегия и коммуникации с сотрудниками в развитии добровольческих программ. В то же время следует помнить, что использование этих каналов и инструментов дает долгосрочный результат только при системном подходе к корпоративному волонтерству. Когда коммуникации поддерживают программы, а не заменяют их.

## 3.4. Тренды в области корпоративного волонтерства

При знакомстве с формами, моделями и кейсами корпоративного волонтерства, следует помнить о специфике того или иного региона или страны, где они были реализованы, ведь для каждой территории характерен свой уровень социально-экономического развития, свои культурные традиции и т.д. Среди множества трендов в области корпоративного волонтерства можно выделить те, что связаны с развитием форм и инфраструктуры добровольчества, а также обсуждением новых возможностей и идей.

### РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Основным трендом, безусловно, является создание экосистемы для эффективного сотрудничества как с получателями помощи, так и с заинтересованными сторонами. Всего можно выделить четыре направления инфраструктурного развития.

1. **Партнерство с посредниками (Pro-bono Intermediaries collaboration).** Развитие партнерства компании с сетью существующих или создаваемых организаций-посредников, которые одновременно являются и координационными, и экспертными центрами. Такие посредники (НКО, благотворительные фонды, социальные предприниматели) занимаются мониторингом и накоплением знаний в конкретных проблемных областях (экология, зоны бедствия, люди с ограничениями здоровья и т.д.) и способны стать «хабами» для мобилизации ресурсов — финансовых, юридических, волонтерских др. Они являются своеобразными «центрами компетенций», партнерство с которыми оказывается удобным, предсказуемым и результативным для компаний.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> В качестве примера этого вида активности можно привести проект Global Pro Bono Network, созданный BMW Foundation и Taproot Foundation. <http://globalprobono.org/our-network/>

**2. Борд-сервис (Board service).** Помощь, направленная на развитие управленческих навыков у руководителей высшего звена партнерских организации, ассоциации или объединения, выступающих в роли посредников при реализации добровольческих проектов. Подобная поддержка осуществляется в разных формах — от предоставления образовательной инфраструктуры компании и проведения консультаций до включения представителей компании в органы управления организации — наблюдательный совет, совет директоров и т.д. В то же время важно понимать, что данная форма волонтерства не требует обязательного вовлечения топ-менеджмента или руководителей среднего звена. Для развития борд-сервиса необходимо, чтобы программа компании допускала глубокое и системное погружение в проблемную ситуацию и взаимодействие с целевой группой. Следствие такого подхода — появление компетентного и устойчивого партнера: координационной группы, организации, партнерского НКО.

**3. Развитие инфраструктурных возможностей партнерства.** Другими словами, инициатива бизнеса по созданию инструментов долгосрочного сотрудничества с другими компаниями, вовлеченными в решение социальных проблем. К такого рода деятельности относится формирование ассоциаций в целях развития корпоративного волонтерства, конференций и семинаров для вовлечения и обучения новых участников, обсуждение стандартов и общественной миссии добровольчества, обмен опытом и формирование традиции совместных благотворительных и волонтерских проектов.

Деятельность по развитию экосистемы партнерства направлена не на прямое участие в решении конкретной проблемы или поддержке определенной социальной группы, а на изменение правил и принципов, которыми регулируется как профессиональная деятельность компаний определенного сектора (например, медицина или юридические услуги), так и различные практики КСО<sup>1</sup>. В качестве примера такой инфраструктуры можно привести Pro-bono Institute, который возник в США как совместный проект нескольких юридических фирм. Со временем он разросся в ассоциацию и неправительственную организацию, а затем стал структурным подразделением Джорджтаунского университета в Вашингтоне.

**4. Международное волонтерство.** Суть данного тренда — в содействии участию сотрудников в глобальных программах, что нередко подразумевает отъезд сотрудника за рубеж. Для того чтобы это стало возможным, в компании должны существовать соответствующие регламенты и алгоритмы организации такой разновидности волонтерской деятельности, а также некая организационная инфраструктура, партнерства и альянсы с международными и локальными НКО, выступающими в роли проводников и посредников<sup>2</sup>.

Все четыре направления связаны с изменением социальных институтов — участие бизнес-ассоциаций и компаний в разработке частно-государственных программ (Public-Private Partnership, PPP), подготовке законопроектов, формировании инфраструктуры и компетентных посредников. Все это открывает широкие возможности для корпоративного волонтерства, повышает результативность усилий, про-

<sup>1</sup>Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action // *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681.

<sup>2</sup>Greg Hills, Adeeb Mahmud. Volunteering for Impact. Best Practices in International Corporate Volunteering. FSG Social Impact Advisors. September 2007.

зрачность и профессионализм партнерских НКО и инициативных групп, приводит к устойчивости социального развития. Создание инфраструктуры корпоративного волонтерства оказывается также полезно для институтов и субъектов гражданского добровольчества, не связанных с программами компаний. Ведь инициативные группы и неформальные объединения могут использовать ее в целях собственного развития.

## НОВЫЕ ИДЕИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Важный фактор становления корпоративного волонтерства — обнаружение так называемых зон роста и использование новых возможностей. Ниже приведено несколько главных трендов.

**1. Развитие IT-решений и онлайн-возможностей для корпволонтерства.** Во-первых, это оказание онлайн-услуг тем, кто в них нуждается. Это могут быть консультации и экспертиза, разработка (концептов, программ, бизнес-решений), предоставление IT-инфраструктуры для НКО или реализации конкретного проекта. Также это оказание онлайн-услуг в соответствии с профилем компании тем, кто ограничен в возможностях получить их иным образом, например, этими услугами могут быть персональные медицинские консультации. Во-вторых, тренд проявляется в появлении коммуникативных платформ, сервисов, IT-решений для формирования команд, развития волонтерского сотрудничества, взаимодействия компаний, агрегирования образовательных возможностей и ресурсов. В-третьих, тренд выражается в создании инфраструктуры для межотраслевого и/или междисциплинарного сотрудничества, когда решение той или иной проблемы требует объединения специалистов из разных областей знаний и организационных ресурсов ряда компаний<sup>1</sup>.

**2. Изучение социальных эффектов от реализации волонтерских программ.** Ответственное отношение к корпоративному волонтерству все чаще связывается с проведением исследований, развитием системы мониторинга и оценки эффективности программ, изучением возникающих социальных эффектов. Социальный эффект — интегральный показатель, характеризующий качественную составляющую изменений. Часто акцент делается не только и не столько на оценку (по системам GRI, SROI или их аналогов), сколько на выявлении социальных механизмов, благодаря которым возникает положительный эффект от программы<sup>2</sup>. Методология такого подхода нацелена на решение нескольких задач, позволяющих получить достоверные данные и сделать аргументированные выводы по каждому из направлений работы. А именно:

— Верифицировать достижения. Ответить на вопрос, достигает ли компания то, чего планировала достичь, нужно ли что-то менять в настройках программы.

— Оценить показатели, принятые для каждой из волонтерских программ, а определить дополнительные (grass-root) показатели, значимость которых подтверждается эмпирическими исследованиями.

<sup>1</sup>Abdelkader O.A. Significant concerns influence online pro bono volunteering of faculty members // Computers in Human Behavior. 2017. №73.

<sup>2</sup>Burckart W., Lydenberg S., Ziegler J. Measuring Effectiveness: Roadmap to Assessing System-level and SDG Investing – Supplemental Appendices. TIIP, IRRIC, 2018.



— Обеспечить доказательность выводов в отношении социальных эффектов, описать социальные механизмы, составляющие их основу.

— Достигнуть сопоставимости собственных показателей и критериев, принятых в некоторых международных системах оценки (SROI, GRI, иные узко специализированные индикаторы наподобие Индекса активного долголетия).

— Составить «библиотеку кейсов». Комплекс исследовательских мероприятий должен быть нацелен на формирование эмпирических примеров тех или иных социальных процессов и феноменов, возникающих при реализации волонтерских проектов. Сформированные по определенной структуре, подобные описания должны служить основой методологии для совершенствования подходов и программ корпоративного волонтерства.

— Дать обратную связь участникам проектов о достигнутых результатах и изменениях в жизни людей, которые произошли в результате усилий волонтеров и компании.

**3. Развитие «деятельных сообществ».** Исследования показывают, что усиливается запрос на создание и фасилитацию волонтерских команд, выстраивание их связей между собой и внутри сообщества, которому оказывается помощь, а также внутри компании с целью мобилизации ее ресурсов. Это направление связано с развитием специфических навыков по созданию сообществ и модерации, формированию коллаборативной культуры, основной ценностью которой является совместная проектная деятельность, возникновение сетей горизонтальной интеграции<sup>1</sup>. Деятельное сообщество (community of practice) возникает вокруг практического решения какой-либо коллективной задачи или проблемы. Эксперты отмечают, что продуктивная работа в рамках сообществ возможна при наличии трех составляющих — группы людей, объединяющей цели и виртуальной социальной среды. Новые технологии (социальные сети, коммуникативные платформы и др.) помогают существенно уменьшить издержки при организации деятельных сообществ.

**4. Изучение роли корпоративной культуры в развитии волонтерских практик.** Корпоративная культура рассматривается в трех аспектах — как заявленные ценности и миссия, как нормы и принципы взаимоотношений между сотрудниками, как система образования, ориентированная на развитие профессиональных, лидерских и коммуникативных компетенций сотрудников.

Если расхождение между декларируемыми ценностями компании и реальной корпоративной культурой велико, такое рассогласование негативно сказывается на потенциале и устойчивости вовлечения сотрудников в волонтерство<sup>2</sup>. Вместе с тем добровольческая деятельность может выступать в качестве триггера изменений корпоративной культуры за счет выстраивания горизонтальных сетей, получения опыта совместных действий, внедрения образовательных практик и — в немалой степени — сокращения «дистанции до власти», когда руководители участвуют в волонтерских акциях вместе с рядовыми сотрудниками.

<sup>1</sup>На русском языке можно ознакомиться с книгой Э. Брэдли и М. Макдоналда «Социальная организация: Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников». М.: Альпина Паблишер, 2015.

<sup>2</sup>Hustinx L., Shachar I., Handy F., Smith D. Changing Nature of Formal Service Program volunteering / The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, 2016, P. 351.

**5. Развитие форм pro-bono волонтерства.**<sup>1</sup> Волонтерство с использованием своих профессиональных знаний и опыта — мощный мотиватор для сотрудников (мужчины вовлекаются в него с большей охотой), инструмент повышения эффективности волонтерской деятельности. Несмотря на то что в основном pro-bono волонтерство развивается в узкопрофессиональных областях, включая право, медицину, IT, консалтинг, производственные компании проявляют все больше внимания к данному формату и адаптируют его под цели и задачи своих программ. Например, руководители предприятий становятся консультантами и экспертами платформ-акселераторов для социальных предпринимателей, развивают систему шефства над социальными организациями, входят в правление или попечительские советы НКО и т.д.

---

<sup>1</sup>См., например, рекомендуемый стандарт pro-bono активности, подготовленный Pro Bono Institute (Law Firm Pro Bono Challenge, 2010).

## Глава 4. Кейсы компаний в сфере корпоративного волонтерства

В заключительной главе мы подробнее остановимся на реальных примерах корпоративного волонтерства. В условиях активного становления новой индустрии и перехода от разрозненных практик к единым стандартам именно приведенные ниже кейсы зарекомендовали себя как наиболее устойчивые и системные. Авторы пособия рекомендуют брать их в качестве образца при разработке собственных программ корпоративного добровольчества.

### ОК «РУСАЛ». ПЛАТФОРМА ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТОВ

Корпоративное волонтерство реализуется в регионах присутствия компании в рамках программы «Помогать просто». Партнером и оператором добровольческих проектов выступает благотворительный фонд «Центр социальных программ» «Русала».

Программа корпоративного волонтерства является платформой для сотрудничества и взаимодействия с экспертами в области молодежной и социальной политики, бизнес-организациями, НКО и органами власти в целях разработки механизмов и технологий по развитию волонтерского движения. В рамках программы каждый из участников партнерства предоставляет свои ресурсы и опыт для реализации совместных проектов: органы власти — представительскую поддержку, бизнес — технологии, экспертизу, финансирование, волонтеров, НКО — помощь в подготовке мероприятий. «Помогать просто» охватывает широкий спектр целевых групп — от сотрудников компании и членов их семей до людей с инвалидностью и ветеранов ВОВ.

К знаковым инициативам «Русала» относится Новогодний благотворительный марафон «Верим в чудо! Творим чудо!». Проект реализуется в 18 городах и малых населенных пунктах России. Участие более сотни команд корпоративных и частных добровольцев позволяет оказывать помощь десяткам социальным учреждениям. Спортивный фестиваль «Энергия наших сердец» в городе Ачинске посвящен пропаганде спорта и здорового образа жизни и представляет собой серию общегородских мероприятий — благотворительный футбольный и киберфутбольные турниры, интеллектуальные игры и спортивный семейный праздник. Экологический марафон «День Енисея» направлен на просвещение местных сообществ в вопросах охраны природы. В 2018 году акции в Красноярске, Ачинске и Саяногорске поддержало 2500 человек, которые вместе с корпоративными волонтерами собрали более 30 тонн мусора и около 10 тонн автомобильных покрышек. 830 добровольцев провели 560 часов экологических занятий.

«Русал» регулярно проводит мониторинг обратной связи от сотрудников с помощью анкетирования, фокус-групп, исследований. На промплощадках компании созданы Клубы волонтеров, Молодежные советы — объединения сотрудников, которые обсуждают и планируют совместную волонтерскую деятельность.

Для выстраивания взаимодействия с широким кругом участников и представления результатов добровольческой программы «Центр социальных программ» ведет в

Компания  
РУСАЛ



соцсетях как корпоративные, так и отдельные страницы проектов. Также информация публикуется на портале [romotat-prosto.ru](http://romotat-prosto.ru).

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций; 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование; 9. Клубная волонтерская деятельность

**Что и как оценивается:** социально-экономическая эффективность; социальный вклад; социальный эффект; качественная и количественная оценка

**Волонтеры участвуют в процессах:** реализация целей и задач; контроль и оценка эффективности; отчетность и дальнейшее планирование

## «НОРНИКЕЛЬ». ОТ ПАТЕРНАЛИЗМА — К ПАРТНЕРСТВУ

Программа корпоративного волонтерства «Комбинат добра» действует во всех городах присутствия «Норникеля» — Норильске, Мончегорске, Заполярном, Чите, Москве.

В компании исторически существовали традиции шефства, но со временем возникла необходимость в создании системы добровольчества, основанной на сотрудничестве, переходе от патернализма к партнерским отношениям. Программа корпволонтерства была разработана на основании результатов обратной связи от сотрудников, которые предложили свой подход к реализации волонтерских инициатив.

«Комбинат добра» предоставляет работникам возможности участия в благотворительных проектах в зависимости от профессионального опыта и предпочтений добровольцев. Руководство оказывает волонтерским инициативам всесто-



роннюю поддержку. Во многих проектах «Норникеля» сделан акцент на семейных мероприятиях, проведение которых способствует формированию горизонтальных связей в местных сообществах. Один из самых заметных проектов — экологический марафон «Понеслось». Каждый год в нем участвует порядка 400 волонтерских команд и 4500 добровольцев, которые занимаются экопросвещением и благоустройством городской среды.

Первый год программы «Комбинат добра» был посвящен накоплению опыта реализации разных волонтерских проектов. Впоследствии программа и отдельные ее компоненты прошли этап корректировки с учетом региональной специфики.

Последние годы компания уделяет повышенное внимание развитию партнерств с заинтересованными сторонами. Стратегия «Норникеля» приносит свои плоды — сегодня сотрудники самостоятельно, без инициативы «сверху», предлагают проектные решения, находят единомышленников, в том числе среди благотворительных фондов и НКО, формируют вокруг себя тематические сообщества, а руководство осуществляет общее управление программой.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций; 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование; 9. Клубная волонтерская деятельность

**Что и как оценивается:** социальный эффект и вклад в общество; качественная и количественная оценка

**Волонтеры участвуют в процессах:** оценка ситуации и выявление проблем; оценка ресурсных возможностей; постановка целей и задач; планирование; принятие решений; организация деятельности; реализация целей и задач; подведение итогов





## БАЙЕР. СОТРУДНИКИ КАК ДРАЙВЕР КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Социальные программы компании Bayer, специализирующейся в области здравоохранения и сельского хозяйства, напрямую связаны с направлениями ее основной деятельности: волонтерские проекты ориентированы на охрану здоровья и популяризацию здорового образа жизни.

Важным фактором успеха добровольческой деятельности в компании считают своих сотрудников, а главной задачей компании — предоставить им возможность помогать. Идеи многих реализуемых проектов были предложены непосредственно корпоративными волонтерами и поддержаны управляющим советом компании. Среди таких инициатив — модернизация кардиологической реанимации в Главном военном госпитале имени академика Н.Н. Бурденко и ремонт игровой комнаты в пансионате Российской детской клинической больницы.

Корпоративные добровольческие мероприятия охватывают разные целевые группы — воспитанников детских домов, для которых волонтеры проводят профориентационные тренинги и экскурсии, взрослых, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, детей, находящихся на лечении в больницах. В России Bayer тесно сотрудничает с рядом некоммерческих организаций. В число партнеров компании входят благотворительный фонд помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь», Центр крови Федерального медико-биологического агентства, Российский красный крест, благотворительный фонд «Цвет жизни», фонд помощи бездомным животным «Рэй».

Наряду с участием в корпоративных волонтерских мероприятиях сотрудники реализуют и собственные благотворительные инициативы. Для поддержки таких проектов

В компании предусмотрена программа «Role Model: стань образцом для подражания», благодаря которой волонтеры могут привлечь финансирование для реализации авторского проекта, направленного на улучшение условий жизни в местном сообществе.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций. 3. Внутрикorporативное социальное проектирование.

**Что оценивается:** социальный эффект

**Волонтеры участвуют в процессах:** постановки целей и задач; планировании; организации деятельности; реализации целей и задач; контроле и оценке эффективности; подведении итогов; анализе; отчетности и дальнейшем планировании

### **«МЕТАЛЛОИНВЕСТ». ВОЛОНТЕРСТВО КАК СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ТЕРРИТОРИЙ ПРИСУТСТВИЯ**

Программа «Откликнись!» стартовала в Белгородской области с «Дня волонтера» в формате стратегической сессии дизайн-мышления и была посвящена обсуждению плана работы на 2018 год. По итогам мероприятия сотрудники и руководители компании выбрали 6 приоритетных направлений — экологию, серебряное волонтерство, наставничество, программы для детей с инвалидностью, спорт, помощь незащищенным группам населения. Инициатором развития корпоративного волонтерства в «Металлоинвесте» выступило руководство компании, при этом сотрудники играют значительную роль в разработке и планировании добровольческой деятельности.



Особое внимание при подготовке сессии сотрудники уделили анализу потребностей территорий. Так в перечень потенциальных благополучателей вошли заповедники, НКО, родительские ассоциации, школы и т.д. Вместе с тем при реализации программы «Откликнись!» компания настроена тесно взаимодействовать с целевыми группами, привлекая их к разработке мероприятий.

Партнер «Металлоинвеста» — организация-оператор Young Group.Social — помогает проводить семинары и тренинги для волонтеров, планировать волонтерские активности, сопровождает добровольцев на мероприятиях. В качестве мотивационных инструментов компания использует публикации личных историй и информации о мероприятиях на портале, в корпоративных медиа и СМИ, PR- и рекламные кампании, встречи с руководством и участие в мероприятиях, направленных на обмен волонтерским опытом как внутри компании, так и с внешними стейкхолдерами.

«Металлоинвест» рассматривает корпоративное волонтерство как инструмент решения социальных проблем регионов присутствия. Компания будет тиражировать технологию вовлечения сотрудников при запуске программы в других городах и населенных пунктах.

**Технологии партнерства:** 3. Внутрикorporативное социальное проектирование  
**Что и как оценивается:** на данном этапе программы — количественная оценка, в планах — качественная оценка с измерением социального воздействия  
**Волонтеры участвуют в процессах:** все этапы планирования и реализации программы

## BSI GLOBAL GROUP. ПАРТНЕРСТВО «ПОД КЛЮЧ» С МЕЖДУНАРОДНЫМ ПРОЕКТОМ

Группа компаний BSI Global Group, занимающихся туризмом, образованием и недвижимостью, является активным участником и спонсором международного волонтерского движения DaDobro.com. Благодаря поддержке группы было проведено брендинговое, создан сайт, разработана и внедрена система управления проектом.

На сегодняшний день движение объединяет более 3500 волонтеров в 30 городах России и опекает 75 подшефных социальных организаций и учреждений. Наряду с BSI Global Group и VFS Global участниками движения являются 35 компаний из разных сфер бизнеса. Филиалы движения DaDobro открыты в Беларуси, Казахстане, Великобритании, Испании, Германии. В России организация зарегистрирована как НКО «Благотворительный фонд «ДаДобро». Присоединиться к движению можно как в частном порядке, так и целым коллективом.

Каждый год волонтеры DaDobro проводят более 500 событий, посвященных охране природы, донорству, помощи хосписам и детским домам, заботе о бездомных животных и т.д. Организация мероприятий осуществляется через координационный совет и координаторов на местах — руководителей региональных представительств. Что касается управления проектами внутри компании, то в штатном расписании нет отдельной должности координатора волонтерской деятельности — эту функцию выполняет сотрудник в качестве дополнительной нагрузки. BSI Global Group планирует только крупные акции, участие в небольших мероприятиях рассматривается по запросу заинтересованных сторон.

Эффективными инструментами привлечения сотрудников к волонтерству в компании считают обращение к аудитории (выступления, презентация, выставка), информирование посредством корпоративных СМИ, сайта и социальных сетей, а также материальную мотивацию, включая премии, соцпакеты, отгулы.





В BSI Global Group действует развитая система поощрения социально активных сотрудников. Своим волонтерам компания вручает грамоты и благодарности, дарит книги и билеты на культурные мероприятия, предоставляет образовательные услуги. А самых активных добровольцев торжественно включают в галерею почета.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций

**Что и как оценивается:** социальный вклад/влияние; количественная оценка

**Волонтеры участвуют в процессах:** постановка целей и задач; планирование; организация акций; освещение акций; контроль и оценка эффективности; подведение итогов; анализ; отчетность и дальнейшее планирование

## «ГРУППА ГАЗ». ОТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА — К РАЗВИТИЮ ТЕРРИТОРИЙ

«Группа ГАЗ» стала развивать корпоративное волонтерство как инструмент поддержки HR-стратегии. К моменту запуска программы почти на каждом предприятии компании уже были разрозненные добровольческие инициативы — в основном они представляли собой сбор средств для помощи подшефным детским домам и школам или ремонт силами сотрудников.

В соответствии с новым подходом волонтерские проекты должны были выстраиваться по единому принципу, иметь общие идеологию и бренд. Одной из главных целей стало личностное развитие добровольцев и повышение лояльности персонала за счет предоставления возможности реализовывать собственные идеи и участвовать в корпоративных инициативах. Как следствие — волонтерское движение было ориентировано на поддержку не только внешних целевых групп, но и сотрудников, членов их



Грунна ГАЗ

семей, ветеранов предприятий. Переломным моментом стало 100-летие Ярославского моторного завода, к которому приурочили запуск первого масштабного волонтерского марафона «100 лет — 100 добрых дел» — победители грантового конкурса получали экспертную, организационную и финансовую поддержку.

В результате удалось реализовать проекты по популяризации велосипедного транспорта и благоустройству (на территории завода появились улицы с названиями и мемориальными табличками), привести в порядок заброшенный стадион, осуществить долгосрочные инициативы, направленные на социальную адаптацию воспитанников подопечных детских домов.

Сегодня на предприятиях «ГАЗ» созданы волонтерские советы, работают школы волонтера, где сотрудников обучают современным подходам к добровольчеству. Каждый год компании группы проводят единый волонтерский марафон. К традиционным сферам приложения сил добавляются все новые инициативы сотрудников — от экологических проектов до культурно-массовых, нацеленных на продвижение семейных и корпоративных ценностей. Организационным партнером марафона выступает НКО «Согласие». Ключевым событием 2018 года стал корпоративный волонтерский фестиваль, по итогам которого 18 команд получили гранты на реализацию своих проектов.

**Технологии партнерства:** 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование

**Что и как оценивается:** качественная и количественная оценка результатов

**Волонтеры участвуют в процессах:** организация деятельности; реализация целей и задач

## ГК «ДИКСИ». ПРОФИЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО ДЛЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Как и у большинства компаний, еще несколько лет назад добровольческие инициативы ГК «Дикси» — акции донорства, благотворительные ярмарки и сборы пожерт-



ГК Дикси

вований — существовали разрозненно, не будучи объединенными общей концепцией. Сегодня волонтерская активность группы связана с основной деятельностью — совместный проект с Фондом продовольствия «Русь» направлен на оказание продуктовой помощи нуждающимся.

Волонтерскую деятельность в «Дикси» курирует руководитель социальных программ. Именно по его инициативе компания приступила к реализации проекта «Продукты в помощь», который положил начало корпоративному клубу волонтеров «Копилка добра». Его актив составляют сотрудники, их родственники и друзья. Формирование клуба стало толчком для развития инициатив «снизу», которые сегодня охватывают широкий спектр целевых групп. Волонтеры компании посещают детские дома, где проводят мастер-классы, в том числе кулинарные, оказывают поддержку престарелым, инвалидам, слепоглохим, неизлечимо больным, ухаживают за бездомными животными. Мероприятия с участием волонтеров проводятся в свободное от работы время. Для освещения событий используются корпоративная газета, информационный портал, аккаунты в социальных сетях, включая Instagram.

Система мотивации и поощрения сотрудников предусматривает вручение дипломов, сувенирной продукции, атрибутики, регулярные встречи с благотворительными фондами, неформальные собрания для обмена опытом с представителями волонтерского сообщества, публикации о добровольцах на корпоративных ресурсах. Одним из последних достижений стало внедрение методики наставничества — опытные добровольцы помогают адаптироваться волонтерам-новичкам.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций; 9. Клубная волонтерская деятельность

**Что и как оценивается:** социальный эффект; качественная и количественная оценка  
**Волонтеры участвуют в процессах:** оценка ситуации и выявление проблем; оценка ресурсных возможностей; реализация целей и задач



## ОМК. ЭКОСИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА

Программа развития корпоративного волонтерства в ОМК направлена на повышение нематериального вклада компании и вовлеченности сотрудников в добровольческую деятельность, переход от разовых пожертвований и акций к проектам с измеримыми результатами и тиражируемой моделью.

Инициатором создания стратегического документа выступило руководство компании. Программой управляет дирекция по взаимодействию с госструктурами и КСО. За проведение конкурсов и мониторинг результатов волонтерских проектов на каждом предприятии отвечает координатор, представляющий отдел по связям с общественностью.

Программа корпволонтерства состоит из восьми этапов, которые повторяются из года в год. На первом и втором компания оценивает мотивацию руководства и сотрудников к развитию добровольчества. Третий этап — определение группы благополучателей. ОМК учитывает мнение своих сотрудников и, в соответствии с ним, оказывает помощь детям и молодежи, людям в трудной жизненной ситуации, пожилым, а также реализует проекты в области экологии, благоустройства, культуры и спорта. Четвертый этап представляет собой тренинги для волонтеров по социальному проектированию, фанрайзингу, краудфандингу, продвижению в СМИ и проектному менеджменту. Следующие этапы посвящены привлечению, подготовке, мотивированию,ощущению и сопровождению волонтеров. Восьмой, заключительный, этап — это мониторинг и оценка волонтерской деятельности, которую для компании проводит Фонд поддержки и развития филантропии CAF по методу SROI.

Основным инструментом мотивации является грантовый конкурс социальных и благотворительных проектов «ОМК-Партнерство», направленный на развитие регионов присутствия компании. Инициативы победителей получают финансовую, информационную и организационную поддержку. Для многих сотрудников волонтерство выполняет функцию социального лифта и помогает построить карьеру не только в компании, но и за ее пределами. Добровольцы ОМК нередко становятся депутатами в моногородах, социальными предпринимателями, руководителями общественных объединений и НКО.



Волонтеров в компании подразделяют на «системных» — они реализуют собственные проекты в рамках конкурса «ОМК-Партнерство» — и «событийных» — тех, кто присоединяется к акциям от случая к случаю. Под стать этой классификации в ОМК выделяют такие формы добровольчества, как осознанное волонтерство (индивидуальное), которое поддерживается за счет грантов, событийное волонтерство и добровольческие проекты Совета молодых металлургов на предприятиях. Среди мероприятий совета — посадка леса, очистка рек, донорские акции, помощь ветеранам предприятий и подопечным домов престарелых, обустройство заводских территорий.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций; 3. Внутрикorporативное социальное проектирование; 6. Долгосрочная целевая поддержка; 9. Клубная волонтерская деятельность

**Что и как оценивается:** социально-экономическая эффективность; социальный эффект; социальный вклад/влияние; качественная и количественная оценка

**Участие волонтеров в процессах:** оценка ситуации и выявление проблем; оценка ресурсных возможностей; постановка целей и задач; планирование; решение кадровых вопросов; принятие решений; организация деятельности; реализация целей и задач; контроль и оценка эффективности; подведение итогов; анализ; отчетность и дальнейшее планирование

### **АФФИЛИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ «ФИЛИП МОРРИС ИНТЕРНЭШНЛ» В РОССИИ. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО. ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ**

Приоритетным направлением работы ФМИ в Год добровольца 2018 стал переход от разовых акций к системной реализации программ корпоративного добровольчества, а также масштабирование практик в области эковолонтерства в городах присут-

Компания  
Филип Моррис  
Интернэшнл



ствия компании посредством развития региональных представительств Национального совета по корпоративному волонтерству.

ФМИ выступает инициатором и организатором экологических акций. Результатом этой работы стало проведение в 10 городах России 15 мероприятий НСКВ, направленных на сохранение климатического баланса в современных мегаполисах и создание дружественной городской среды, привлечение к волонтерской деятельности более 1000 добровольцев ФМИ, бизнес-партнеров и других российских компаний из регионов.

В 2018 году компания продолжала развивать социальное направление волонтерского движения благодаря посещениям «Тихого дома» в В Москве, где живут подопечные Фонда поддержки слепоглухих «Со-единение». В конце каждого года компания проводит Елку желаний. В 2017 году в 27 городах страны волонтеры ФМИ исполнили более 400 желаний подопечных Фонда поддержки слепоглухих «Со-единение» и нескольких региональных благотворительных организаций.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций

**Что и как оценивается:** социальный вклад/влияние; количественная и качественная оценка

**Волонтеры участвуют в процессах:** постановка целей и задач; организация деятельности; реализация целей и задач; подведение итогов

## МТС. ШИРОКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОХВАТ И НОВЫЕ ФОРМАТЫ ПОМОЩИ

Подход оператора к корпоративному волонтерству заключается в повышении лояльности сотрудников и решении социальных проблем в интеграции с задачами бизнеса. В настоящее время волонтерское движение МТС «Просто дари Добро!» насчитывает в своих рядах более 7 тысяч сотрудников. За 2017 год ими было реализовано свыше 600 акций в разных регионах России.

Волонтеры МТС поддерживают воспитанников детских социальных учреждений, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, ветеранов ВОВ, отрасли связи и телекоммуникаций. Добровольцы принимают участие в акциях компании, приуроченных, в том числе, к Новому году, Дню защиты детей, Дню Победы, а также в мероприятиях благотворительного фонда «Система». Каждую осень, в начале учебного года, волонтеры МТС приезжают к воспитанникам детских социальных учреждений в рамках федеральной акции «Зеленый экспресс» и проводят уроки профориентации, безопасного использования интернета, охраны окружающей среды. Во время новогодней акции «Елка — детям!» волонтеры компании отправляются в подшефные детские учреждения для организации мастер-классов по изготовлению новогодних сувениров и игрушек, спортивных соревнований, конкурсов, демонстрации спектаклей. Также сотрудники играют роли Деда Мороза и Снегурочки и дарят подарки. К 9 мая оператор реализует волонтерскую акцию «Танго Победы» — праздничные концерты и музыкальные спектакли для ветеранов и детей ВОВ проходят практически во всех городах России.

Среди знаковых инициатив компании — кукольный театр «Мобильный театр сказок МТС». Сегодня в его репертуаре 15 спектаклей. В театре играют более 80 сотрудников-волонтеров компании, а зрителями являются дети из детских домов и школ-интернатов, многодетных семей сотрудников и партнеров, маленькие пациенты реабилитационных и онкологических центров. В 2017 году в 11 регионах России состоялись



показы более 50 представлений, которые посетили четыре тысячи зрителей. Труппы «Мобильного театра сказок МТС» созданы в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре. Кроме этого, в компании развивают направление интеллектуального и экологического волонтерства.

В 2015 году для сотрудников МТС был создан ресурс «Сервис добрых дел», который позволил систематизировать управление волонтерскими проектами и обеспечил необходимый инструментарий для координации добровольческого движения в регионах присутствия компании. В 2017-м оператор запустил «Программу признания» сотрудников, занимающихся волонтерской деятельностью.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности НКО; 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование; 5. Общественное образование

**Что и как оценивается:** социальный эффект; социальный вклад/влияние; качественная и количественная оценка

**Волонтеры участвуют в процессах:** оценка ситуации и выявление проблем; оценка ресурсных возможностей; постановка целей и задач; планирование; организация деятельности; реализация целей и задач

## «ЯМ РЕСТОРАНТС РАША». СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ ВОЛОНТЕРСТВУ

В компании «Ям Ресторантс Раша» действует проект «Лига волонтеров KFC», в котором представлены три направления. Первое — это волонтерская программа помощи подросткам, реализуемая в сотрудничестве с корпоративным благотворительным фондом «Открывая горизонты» в 35 регионах России. У добровольцев есть возможность социального карьерного роста — стать лидером волонтеров региона или получить подработку в качестве куратора фонда.

Второе направление — общие волонтерские мероприятия KFC, проходящие в



восьми странах и более чем в 80 городах мира. Его основу составляют две масштабные акции — субботник и волонтерский марафон, в каждой из которых участвует около 1500 волонтеров. Вместе с тем «Ям Ресторантс Раша» проводит локальные акции, связанные с деятельностью компании или пожеланиями корпоративных добровольцев.

Третье направление — индивидуальные проекты сотрудников. В основном волонтеры KFC помогают детям-сиротам, людям с инвалидностью, пожилым и животным. Также в компании применяются практики pro-bono волонтерства — тем, кто хочет поделиться своими знаниями и навыками оказывают консультационную и организационную поддержку. У волонтерского движения KFC есть логотип, девиз, сайт, униформа и другая атрибутика, которые созданы в ответ на запрос сотрудников о формировании сообщества. В планах компании — привлечение к волонтерской программе посетителей ресторанов.

Сильные стороны корпволонтерства KFC — онлайн-образование (для волонтеров разработаны серии виртуальных уроков), участие руководства в лице директоров департаментов в добровольческой деятельности, ежегодная программы признания, в рамках которой награждают самых активных волонтеров в каждом регионе присутствия KFC. Компания регулярно проводит онлайн-опросы сотрудников, а раз в три года — масштабное исследование, посвященное волонтерству. Результаты исследования используют для формирования стратегии добровольчества на следующие 2-3 года.

**Технологии партнерства:** 1. Участие в регулярной деятельности общественных организаций; 3. Внутрикорпоративное социальное проектирование; 9. Клубная волонтерская деятельность

**Что и как оценивается:** социальный эффект; качественная и количественная оценка  
**Волонтеры участвуют в процессах:** оценка ресурсных возможностей; постановка целей и задач; планирование; принятие решений; организация деятельности; реализация целей и задач; контроль и оценка эффективности; подведение итогов



## РУССКОЯЗЫЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

Корпоративное волонтерство в России. Оценка состояния и рекомендации по развитию. Москва: Национальный совет по корпоративному волонтерству, 2016.

Pro bono: российские практики и вектор развития. Аналитический отчет, 2017.

Корпоративное волонтерство в России. Сборник лучших практик. Издание второе. М., 2012.

Толоконникова А.А. Роль корпоративной социальной ответственности в развитии экономики России. Реализация программ российскими предприятиями. // Вестник Гуманитарного университета, М., 2013, № 3 (3).

Пономарев С.В. Корпоративная социальная ответственность в Европе: что нужно знать предпринимателю, выходящему на европейские рынки. Пермь: Пермская торгово-промышленная палата, 2014. С. 20–27.

Решетников О.В. Корпоративное добровольчество: Научно-методическое пособие. — М.: ООО «Издательство «Проспект», 2010.

Колбасенко О.Е. Корпоративное волонтерство — современный инструмент развития корпоративной социальной ответственности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2016.

Оценка программ: методология и практика. Под ред. А.И. Кузьмина, Р.О. Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009.

Брэдли Э., Макдоналд М. Социальная организация: как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников. М.: Альпина Паблшер, 2015.

## АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ:

Kenn Allen, Monica Galiano, Sarah E. Hayes. The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. International Association for Volunteer Effort. Dulles, Virginia, USA. 2011.

Kenn Allen. The Big Tent. Corporate Volunteering in the Global Age. Madrid: Fundacion Telefonica, 2012.

Liu G., Ko W.-W. Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective // Journal of Business Ethics, 2011, 104(2), 251-268.

Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action // Academy of Management Journal, 60(5), 1662–1681.

Abdelkader O.A. Significant concerns influence online pro bono volunteering of faculty members // *Computers in Human Behavior*. 2017. №73.

Burckart W., Lydenberg S., Ziegler J. Measuring Effectiveness: Roadmap to Assessing System-level and SDG Investing – Supplemental Appendices. TIIP, IRRC, 2018.

Chris Jarvis, Angela Parker. The Business Benefits of Corporate Volunteering. An Examination of the Business Benefits Resulting from the Effects of Employee Volunteer Programs. Realized Worth, July 2011.

Carolin Plewa, Jodie Conduit, Pascale G. Quester, Claire Johnson. The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2066-2>

Sharp, Z., & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>

Peter Y.T. Sun, Marc H. Anderson. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership // *The Leadership Quarterly*, 23 (2012). P. 309–323.

Davis G.F., White C.J. Features The New Face of Corporate Activism // *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2015.

Hustinx L., Shachar I., Handy F., Smith D. Changing Nature of Formal Service Program volunteering / *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, 2016.

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.

Kirkland K. B. From quid pro quo to quid pro bono: Reshaping the influence of industry on health care epidemiologists // *Clinical Infectious Diseases*. 2010. №50(1), 93-97.

Hartman J., Park J., Matusova N. Making pro bono work: 8 Proven Models for Community and Business Impact. Taproot Foundation, 2016.

Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action // *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681.

Abdelkader O.A. Significant concerns influence online pro bono volunteering of faculty members // *Computers in Human Behavior*. 2017. №73.

Burckart W., Lydenberg S., Ziegler J. Measuring Effectiveness: Roadmap to Assessing System-level and SDG Investing – Supplemental Appendices. TIIP, IRRC, 2018.

Hustinx L., Shachar I., Handy F., Smith D. Changing Nature of Formal Service Program volunteering / *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, 2016, P. 351.

Points of Light. <http://www.pointsoflight.org/tools/volunteercalculator>





НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ  
ПО КОРПОРАТИВНОМУ  
ВОЛОНТЕРСТВУ