



# КУЛЬТУРА ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В МЕГАПОЛИСЕ: ЭКОСИСТЕМА МОСКОВСКОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Аналитический  
доклад





УДК 37.068  
ББК 60.83

**Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства. Аналитический доклад** / Авторский коллектив – М.: Общероссийский общественный фонд «Общественное мнение», 2019. 232 с.

**Научный редактор**

кандидат философских наук, директор по науке  
Фонда «Общественное мнение» Петренко Е. С.

**Руководитель проекта**

доктор социологических наук, управляющий директор  
Фонда «Общественное мнение» Паутова Л. А.

**Авторский коллектив**

Богомолова Е. В.  
Евдокимова О. А.  
Истомина А. Г.  
Кот Ю. А.  
Лебедева Л. С.  
Паутова Л. А.  
Петренко Е. С.  
Швец И. Ю.  
Ширшова И. В.

**Дизайн и верстка**

Вийра О. А.

**Иллюстрации**

Лобанова Н. В.

ISBN 978-5-4465-2359-7

© Издание на русском языке.  
Общероссийский общественный фонд  
«Общественное мнение»

«Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства» – уникальный исследовательско-просветительский проект об актуальном состоянии волонтерства в Москве.

В рамках проекта впервые был собран и систематизирован значительный объем данных об особенностях реализации волонтерских программ в Москве. Информанты исследования – представители НКО, органов власти, социально ответственного бизнеса, ресурсных центров, исследовательских организаций и сами волонтеры.

Проект реализуется при поддержке Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы. Основными партнерами проекта выступают Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».

В докладе Вы найдете описание экосистемы московского волонтерства, ключевых акторов сектора и основных барьеров развития добровольческой деятельности, социально-демографический портрет московских волонтеров, примеры технологий организации труда волонтеров и рекомендации по продвижению волонтерского движения.

Надеемся, что представленные материалы станут важным и эффективным инструментом для продвижения и развития московского волонтерства и инициирования новых проектов!

Доклад рассчитан на представителей исполнительной и законодательной власти, руководителей и сотрудников НКО, ресурсных центров и бизнес-структур, исследователей и экспертов, волонтеров и просто активных граждан — на всех, кто проявляет интерес к вопросам становления и развития волонтерского движения в Москве и в стране в целом.





# **КУЛЬТУРА ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В МЕГАПОЛИСЕ: ЭКОСИСТЕМА МОСКОВСКОГО ВОЛОНТЕРСТВА**

Аналитический  
доклад

Москва  
2019



# ОГЛАВЛЕНИЕ

## ПРЕДИСЛОВИЕ 7

### О ПРОЕКТЕ 10

### ДЛЯ КОГО ЭТОТ ДОКЛАД? 14

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ 16

Уровень и особенности волонтерского участия в Москве 16

10 цифр об общественном участии москвичей 19

Система консолидации и взаимодействия участников волонтерского движения Москвы 20

Год волонтера 22

Волонтерские НКО и практики работы с волонтерами 23

Роль ресурсных центров в развитии волонтерского движения в Москве 27

Влияние волонтерства на человеческий, социальный и экономический капитал 29

## РЕКОМЕНДАЦИИ 31

## РАЗДЕЛ 1 МИРОВЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

### РАЗВИТИЯ ВОЛОНТЕРСТВА 37

Глобальные тенденции развития волонтерства 38

Национальные тенденции развития волонтерства 42

## РАЗДЕЛ 2 МАСШТАБЫ И СПЕЦИФИКА ВОЛОНТЕРСКОГО

### УЧАСТИЯ В МОСКВЕ 46

Направления и формы общественного участия 47

Социально-демографический портрет московского волонтера 61

Оценка уровня вовлеченности москвичей в волонтерское движение 64

Результаты онлайн-опроса волонтеров: траектории общественного участия 70

## РАЗДЕЛ 3 СИСТЕМА КОНСОЛИДАЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### УЧАСТНИКОВ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ МОСКВЫ 79

Ключевые акторы волонтерского движения 80

Оценка взаимодействия НКО, бизнеса и власти 84

Барьеры развития различных направлений волонтерства и вовлечения разных групп в волонтерство 92

Пути снижения барьеров развития волонтерства 99

#### **РАЗДЕЛ 4 ГОД ВОЛОНТЕРА 103**

Тенденции изменений, произошедших в Год волонтера (добровольца)	104
Оценка перспектив развития волонтерства в Москве	109
Кейс «спортивное событийное волонтерство»	113

#### **РАЗДЕЛ 5 ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 127**

Структура мотивации: почему люди участвуют в волонтерстве?	128
Волонтерские НКО и практики работы с волонтерами	135
Особенности волонтерского менеджмента в бизнес-структурах	177
Особенности мотивации в корпоративном волонтерстве и pro bono	183
Рекомендации по совершенствованию системы волонтерского менеджмента в Москве	185
Роль ресурсных центров в продвижении волонтерства в Москве	187
РЦ «Мосволонтер»: информированность и восприятие деятельности разными стейкхолдерами	196
Рекомендации по совершенствованию деятельности ВРЦ «Мосволонтер»: запрос стейкхолдеров на иные формы поддержки и роли	205

#### **РАЗДЕЛ 6 СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ВОЛОНТЕРСТВА НА ВОЛОНТЕРОВ, НКО И ГОРОДСКИЕ СООБЩЕСТВА 213**

Рост интереса к исследованиям и оценке волонтерской деятельности	214
Обзор международных методик оценки социально-экономического воздействия волонтерства	216
Практика учета и оценки волонтерства в московских НКО	217
Влияние волонтерства на культурный, социальный, человеческий капиталы	220

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ 226**





# ПРЕДИСЛОВИЕ

Волонтерство — одна из немногих уникальных возможностей для каждого человека участвовать в построении лучшего, справедливого, счастливого и безопасного общества. Благодаря волонтерству люди приобретают ценные знания и навыки, помогающие в реализации дальнейших жизненных планов. Волонтерство позитивно влияет на ощущение счастья и удовлетворенность жизнью. Волонтерская деятельность способствует повышению самооценки человека, осознанию его собственной значимости и того социального вклада, который он приносит обществу.

Волонтерство широко распространено в мире. Согласно докладу Программы Добровольцы ООН, в 2017 году 109 млн человек работоспособного населения выполняли формальную и/или неформальную волонтерскую деятельность<sup>1</sup>. На сегодняшний день можно обозначить такие мировые тренды развития сектора, как усложнение и диверсификация форм волонтерского участия, развитие «серебряного волонтерства», изменение мотивации участия в добровольчестве, ориентация на развитие личных качеств, новых способностей.

Названные мировые тренды фиксируются и в российском добровольческом секторе. В последнее время в России идет активный процесс институционализации различных направлений волонтерства — социального, медицинского, экологического, событийного, спортивного и других, — внутри которых формируются свои технологии работы с волонтерами. Однако сохраняется

неопределенность в отношении того, каковы мотивы и ценности волонтеров разных направлений и насколько технологии волонтерского менеджмента, сформированные в рамках тех или иных направлений, применимы для развития других.


Ключевой целью данного Доклада является изучение экосистемы волонтерства в Москве в целом, в том числе определение акторов волонтерской деятельности, обозначение ключевых барьеров, выработка рекомендаций по их преодолению, а также выявление особенностей развития отдельных направлений волонтерства.

Экосистемный подход, используемый в Докладе, рассматривает волонтерство как живой социальный организм, подверженный непрерывной изменчивости под влиянием обновляющихся мотиваций участников и новых обстоятельств. Построение комфортной экосистемы для развития добровольческого движения — общая задача государства, бизнеса, НКО и гражданских сообществ. Ее успешное решение определяется договороспособностью сторон и готовностью перенимать друг у друга лучшие практики.

Важно понимать, что на фоне России московское волонтерство — особое явление. Москва — это мегаполис, крупнейшая в стране агломерация. Сегодня это не только очень большой город, но и активно развивающийся организм с долгосрочной инновационной стратегией. Невозможно не заметить, насколько изменилась Москва за последние несколько лет. И волонтерство становится

<sup>1</sup> Transforming UNV for the Global Goals (2017).





значимой частью меняющейся городской системы, важнейшим каналом вовлечения горожан в модернизацию городской среды и решение социальных проблем. Москвичи, как и Москва в целом, оказываются в пространстве инноваций раньше других жителей России, они раньше осваивают мировые социальные тренды и становятся их проводниками для всех россиян. Разнообразные процессы трансформаций, происходящие как на городском / региональном / федеральном / глобальном, так и на локальном уровнях, ставят перед людьми новые задачи, порождают у разных социальных групп новые интересы, которые все труднее удовлетворить, не изменяя институциональный порядок общества.

За последние пять лет жители Москвы стали активнее участвовать в волонтерской деятельности самых разных направлений. Сейчас без волонтеров не обходится ни одно знаковое событие, которое проходит в Москве: Кубок Конфедераций и чемпионат мира по футболу 2018 года, проект «Волонтеры Победы» и многое другое. Произошло существенное расширение потенциальных сфер применения. Для волонтеров в настоящее время в городе открыто огромное количество возможностей — от участия в эко-акциях и субботниках до возможности стать экскурсоводом в Московском зоопарке или вести переписку с пожилыми людьми, живущими в домах престарелых.

Очевидно, что потенциал волонтерства в многомиллионном городе имеет и драйверы, и барьеры. В Москве накоплен большой методологический опыт работы

с волонтерами по различным тематическим направлениям добровольчества. Здесь сконцентрированы отработанные на настоящий момент как практики организации волонтерской деятельности, так и модели коммуникации между властью, бизнесом и НКО. Но, несмотря на это, массовое вовлечение горожан в добровольчество затруднительно из-за особенностей организации жизни в мегаполисе. График работы москвичей и стиль их жизни не всегда позволяет им принять в этом участие: люди думают в первую очередь о том, как найти свободное время, а не о том, как принять участие в волонтерском деле; волонтерство в Москве (как, впрочем, и везде) конкурирует с другими видами проведения свободного времени.

Надо отметить и отсутствие системного информационного сопровождения волонтерских проектов (низкий уровень информированности населения об общественных инициативах, отсутствие общего понимания роли различных групп участников волонтерского движения, недостаточная распространенность темы добровольчества в материалах СМИ). Это не способствует решению проблемы недоверия между различными акторами в сфере общественного участия. Повышение информированности населения о возможностях и направлениях волонтерства — залог активного вовлечения жителей в общественную жизнь города.

Мы уверены, что добровольческое движение способно объединить москвичей разных возрастов во благо своего района/округа. Именно опыт локального добровольчества позволит разработать

коллективные стратегии управления рисками. Наибольшей ценностью местного добровольчества представляется то, что оно на практике обучает людей самоорганизации. Эффективное сотрудничество с группами местных добровольцев может трансформировать локальное волонтерство из простого механизма решения каких-то местных проблем в стратегический ресурс устойчивости местных сообществ, позволяя в дальнейшем вырабатывать долгосрочные (превентивные) меры по снижению потенциальных рисков для социального развития.

#### **Е. С. Петренко**

*Кандидат философских наук,  
член Научно-консультативного совета  
при Общественной палате Российской  
Федерации, член Экспертного совета  
при Уполномоченном по правам человека  
в Российской Федерации, директор по науке  
Фонда «Общественное мнение»*

# О ПРОЕКТЕ

Проект «Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства» — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на изучение и тиражирование эффективных технологий реализации волонтерских программ и, как следствие, повышение профессионализации некоммерческого сектора<sup>2</sup>.

Проект включает: проведение исследовательских мероприятий, выявляющих особенности волонтерского менеджмента в московских социально ориентированных некоммерческих организациях (СО НКО); разработку рекомендаций по продвижению волонтерского движения в Москве; подготовку доклада о состоянии волонтерства в Москве; донесение результатов до заинтересованных аудиторий и оказание методической поддержки по внедрению полученных результатов в деятельность СО НКО Москвы.

Доклад о состоянии волонтерства в Москве подготовлен на основании материалов количественных и качественных исследований, проведенных Фондом «Общественное мнение» (ФОМ) в период с января по декабрь 2018 года:



Онлайн-опрос представителей СО НКО

2

Проект реализуется при поддержке Комитета общественных связей и молодежной политики города Москвы

В онлайн-опросе приняли участие 105 представителей московских некоммерческих организаций, зарегистрированных в партнерской базе ресурсного центра

«Мосволонтер». В основном это руководители и заместители руководителей НКО, а также менеджеры волонтерских программ и их помощники. Участники опроса поделились проблемами, с которыми они сталкиваются в процессе реализации волонтерских программ, рассказали о технологиях организации волонтерской деятельности, высказали запрос на необходимые формы поддержки.



Онлайн-опрос волонтеров

В онлайн-опросе приняли участие представители общественно активного населения Москвы, зарегистрированные в базах волонтеров ресурсного центра «Мосволонтер» и Фонда помощи хосписам «Вера». Всего участниками опроса стали 1075 человек — это люди, которые либо уже являются активными представителями добровольческого движения столицы, либо допускают возможность своего развития в этой сфере. Они поделились предпочтениями о формах и направлениях волонтерского участия, желаемых системах поощрения, обозначили свои пожелания по совершенствованию процессов организации и проведения волонтерских программ со стороны НКО.



### Глубинные интервью

В рамках проекта «Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства» было проведено 33 глубинных интервью: 17 интервью с руководителями и координаторами СО НКО, 5 — с представителями органов государственной власти, 5 — с представителями ресурсных центров и 6 — с представителями социально-ответственного бизнеса. **У**



### Всероссийские репрезентативные опросы граждан старше 18 лет по технологии «ФОМнибус»

В Фонде «Общественное мнение» ежедневно проходят опросы на актуальные социально-экономические и политические темы. Опросы проводятся в режиме личного интервью (face-to-face) в 104 населенных пунктах (городах и селах) 53 субъектов РФ. Выборка — многоступенчатая стратифицированная территориальная случайная; её объем — 1500 респондентов; статистическая погрешность не превышает 3,6%. **Ф**



### Всероссийские репрезентативные опросы граждан старше 18 лет по технологии «МегаФОМ»

Не реже раза в полугодие ФОМ проводит всероссийские мегаопросы,

которые репрезентируют не только население России в целом, но и население каждого субъекта РФ. Опрашиваются граждане 18 лет и старше в режиме личного интервью (face-to-face); объем выборки опроса — 60 500 респондентов, в каждом регионе опрашивается от 500 до 800 респондентов; статистическая погрешность общероссийской выборки не превышает 1%, выборки в каждом субъекте — 5,5%. В анкеты мегаопросов включаются вопросы на наиболее актуальные социально-экономические, культурные и политические темы. Вторичный анализ данных общероссийских репрезентативных опросов позволил понять структуру общественного участия взрослого (старше 18 лет) населения Москвы и социокультурный контекст формирования волонтерского движения, а также представить Москву на фоне страны в целом. **М**



### Кабинетные исследования

При подготовке Доклада также использовались материалы других исследовательских организаций, в том числе: данные Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, автономной некоммерческой организации «Эволюция и Филантропия», ресурсного центра по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер», исследовательской группы «ЦИРКОН» и других. **И**



## КОМАНДА ФОМ, ПРИНИМАВШАЯ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ

**Паутова Лариса**  
**Руководитель проекта**  
доктор социологических наук,  
управляющий директор

**Петренко Елена**  
**Научное сопровождение проекта**  
кандидат философских наук,  
директор по науке

**Кот Юлия**  
**Координатор проекта**  
аналитик, руководитель проектов

**Богомолова Екатерина**  
**Аналитик и интервьюер**  
ведущий специалист

**Кожевина Екатерина**  
**Креативный менеджмент**  
главный специалист

**Перминова Мария**  
**Аналитик и интервьюер**  
контент-продюсер

**Калиниченко Лев**  
**Аналитик и редактор**  
главный редактор

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Мы выражаем искреннюю **благодарность** всем экспертам и представителям профессионального сообщества за вклад в реализацию проекта, методическую, консультационную и информационную поддержку:

**Акимов Дмитрий** (Благотворительный фонд помощи детям с тяжелыми заболеваниями и их семьям «Кораблик»), **Альшанская Елена** (Благотворительный фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам»), **Антонов Михаил** (Проект #РосЭко), **Бабина Алиса** (Департамент инвестиций в социальную сферу направления «Социальные проекты»), **Бахтина Ирина** (вице-президент по корпоративным отношениям Unilever), **Белановский Юрий** (ММОД «Даниловцы»), **Браун Светлана** (Департамент здравоохранения города Москвы), **Будкин Денис** (РМООСДЗИМ «Прогрессивная молодежь»), **Второв Дмитрий** (Региональный общественный фонд помощи в поиске пропавших детей «Поиск пропавших детей»), **Гомзякова Татьяна** (Ассоциация волонтерских центров), **Громова Оксана** (НИУ ВШЭ), **Евдокимова Ольга** (АНО «Эволюция и Филантропия»), **Ефремова-Гарт Ирина** (IBM Восточная Европа/Азия/Россия), **Задорин Игорь** (Исследовательская группа «ЦИРКОН»), **Закиев Рустам** (ОК РУСАЛ, председатель Национального совета по корпоративному волонтерству), **Зубенко Григорий** (ГАУК «Мосгортур»), **Иванова Инна** (Управление организации мониторинга Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации),

**Истомина Анна** (АНО «Эволюция и филантропия»), **Илюхина Ольга** (Департамент соцзащиты), **Климов Иван** (НИУ ВШЭ, Институт социологии РАН), **Ковалев Вадим** (Ассоциация менеджеров России), **Королев Павел** (Молодежный совет при Департаменте здравоохранения города Москвы), **Крюкова Алиса** (Комитет общественных связей и молодежной политики города Москвы), **Курило Оксана** (Московский государственный лингвистический университет), **Латышев Станислав** (Департамент спорта Правительства Москвы), **Лебедева Лидия** (ООО «инФОМ»), **Лопухин Антон** (ГБУ «Московский дом общественных организаций»), **Метелев Артём** (Ассоциация волонтерских центров), **Миронова Ольга** (АО «Объединенная металлургическая компания»), **Озерова Мария** (исследовательская компания ООО «СРЕДА-М»), **Павленко Ксения** (Институт образования НИУ ВШЭ Центр исследований современного детства), **Побережнюк Мария** (Благотворительный фонд помощи инвалидам и пожилым людям «Старость в радость»), **Савчук Павел** (Ресурсный центр при Минздраве РФ), **Слесаренко Елена** (Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Романовская школа»), **Соболев Игорь** (Фонд Президентских грантов), **Стефанюк Елена** (Некоммерческий фонд «Национальный фонд развития здравоохранения»), **Усаневич Варвара** (ГБУК г. Москвы «Государственный музей истории ГУЛАГа»), **Фреик Наталия** (независимый эксперт), **Хромов Владимир** (Ассоциация некоммерческих организаций «Союз волонтерских организаций и движений»), **Цаликова Татьяна**

(Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры), **Цветкова Наталия** (Благотворительный фонд «РЭЙ»), **Честина Анастасия** (ГАУ «Московский Зоопарк»), **Швец Ирина** (ГКУ г. Москвы «Центр занятости молодежи города Москвы»), **Ширшова Инна** (РЦ «Мосволонтер»), **Ярославцева Кристина** (Волонтерский центр ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»).

## ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА

- Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения «Мосволонтер»,
- АНО «Эволюция и Филантропия»,
- Ассоциация некоммерческих организаций «Союз волонтерских организаций и движений»,
- ММОД «Даниловцы»,
- Фонд «Шередарь»,
- Фонд помощи хосписам «Вера».

# ДЛЯ КОГО ЭТОТ ДОКЛАД?

В рамках исследования, результаты которого представлены в этом докладе, вопросы развития московского волонтерского движения рассмотрены с точек зрения разных ключевых участников. Волонтеры, представители СО НКО, органов власти, ресурсных центров и социально ответственного бизнеса рассказали о том, с какими проблемами они сталкиваются и какие возможности развития московского волонтерства видят. Это дало возможность выделить как некоторые общие знаменатели, так и определенные «разрывы» в ожиданиях различных аудиторий.

В первой части доклада представлен краткий обзор ключевых выводов и рекомендаций, полученных в ходе исследования.

Раздел I посвящен краткому описанию ключевых глобальных и национальных тенденций развития волонтерства.

В разделе II дается представление о направлениях волонтерской деятельности и многообразии их форм в стране в целом и в Москве в частности. Приводится социально-демографический портрет москвичей, оценивается уровень их вовлеченности и практики их участия.

Раздел III направлен на описание экосистемы московского волонтерства, ключевых акторов сектора и оценки их взаимодействия между собой. Обозначены барьеры развития различных направлений добровольческой деятельности и рекомендации по их снижению.

В разделе IV собраны данные о восприятии Года волонтера экспертами, а также

представлен кейс об особенностях организации волонтерской активности в рамках ключевых спортивных событий 2017–2018 гг.

В разделе V на основании экспертных интервью и опроса представителей НКО описаны технологии организации волонтерства в НКО и бизнесе, обозначена роль ресурсных центров, в том числе приведены оценки экспертов относительно деятельности РЦ «Мосволонтер».

Раздел VI посвящен подходам к оценке социального воздействия волонтерства на НКО, городские сообщества и самих волонтеров.

На настоящий момент общепринятый язык описания добровольческой активности еще не сложился, поэтому для корректного понимания терминов и понятий в заключительной части доклада приведен словарь с ключевыми определениями.

Доклад рассчитан на широкий круг читателей, в том числе представителей исполнительной и законодательной власти, ресурсных центров и бизнес-структур, социологов и представителей смежных профессий, руководителей и сотрудников некоммерческих организаций, волонтеров и просто активных граждан — на всех, кто проявляет интерес к вопросам становления и развития волонтерского движения в Москве и в стране в целом.

Несколько тем и разделов, на которые мы советуем обратить внимание в первую очередь:

#### Для НКО

- Волонтерские НКО и практики работы с волонтерами
- Структура мотиваций: почему люди участвуют в волонтерстве?
- Мировые и национальные тенденции развития волонтерства

#### Для органов власти

- Масштабы и специфика волонтерского участия в Москве
- Система консолидации и взаимодействия участников волонтерского движения Москвы
- Социальное воздействие волонтерства на волонтеров, НКО и городские сообщества

#### Для ресурсных центров

- Роль ресурсных центров в продвижении волонтерства в Москве
- Система консолидации и взаимодействия участников волонтерского движения Москвы
- Рост интереса к исследованиям и оценке волонтерской деятельности

#### Для исследователей

- Мировые и национальные тенденции развития волонтерства
- Масштабы и специфика волонтерского участия в Москве
- Обзор международных методик оценки социально-экономического воздействия волонтерства

#### Для волонтеров

- Направления и формы общественного участия
- Мировые и национальные тенденции развития волонтерства
- Влияние волонтерства на культурный, социальный, человеческий капиталы

#### Для бизнеса

- Особенности волонтерского менеджмента в бизнес-структурах
- Особенности мотивации в корпоративном волонтерстве и pro bono
- Система консолидации и взаимодействия участников волонтерского движения Москвы

# КОРОТКО О ГЛАВНОМ

## Уровень и особенности волонтерского участия в Москве

- Общественную деятельность отличает не только безвозмездность, но и способ организации — свободный выбор сферы деятельности, ее интенсивности и функциональных обязанностей. Разнообразие и многомерность волонтерской деятельности в Москве безграничны: волонтеры востребованы в социальной, медицинской, экологической сферах, при организации городских мероприятий, фестивалей, крупных событий. Каждый человек, желающий принять участие в общественной деятельности, может выбрать для себя наиболее удобную форму участия и близкий по духу предмет добровольческой активности. При этом люди выбирают не только вид деятельности, но и сообщество — тех, с кем они взаимодействуют.
- Жители мегаполиса активно включены в волонтерскую деятельность. ФОМ оценивает масштабы общественного участия с помощью тестового вопроса о повседневных практиках: «Скажите, что из перечисленного Вам доводилось делать за последние полгода-год?» В зависимости от набора выбранных практик участники классифицируются на социальных, гражданских и политических активистов. По данным исследования МегаФОМ, проведенного в июле 2018 года, к числу политических активистов (это те, кто принимает участие в акциях, забастовках, правозащитных инициативах) относятся 10% москвичей: этот показатель в полтора раза выше, чем в среднем по стране (7%). К гражданским активистам (те, кто занимается решением общественных проблем по месту жительства) — 7%, по стране в целом показатель такой же. К социальным активистам, работающим над решением локальных проблем «здесь и сейчас», можно отнести 27% опрошенных в Москве и только 19% россиян.
- Особенностью волонтерства в Москве является то, что де-факто практики помогающего поведения распространены, по нашим оценкам, среди трети столичных жителей, однако многие из тех, кто принимает участие в этих практиках, волонтерами себя не называют. Так, общероссийский опрос в ноябре 2018 года показал, что волонтерами считают себя только 8% москвичей и 14% россиян. При этом 34% москвичей (и 38% россиян) сообщили о том, что им приходилось в последний месяц безвозмездно и в свободное от работы время помогать другим людям или организациям, не считая помощи своей семье, близким родственникам, друзьям. У 32% опрошенных москвичей есть родственники, друзья или знакомые, которые занимаются добровольчеством, волонтерством.
- Одним из приоритетных направлений добровольчества, поддерживаемых государством и наиболее активно развивающихся в России на протяжении последних четырех лет, является спортивное событийное волонтерство и, в частности, волонтерство мегасобытий. В Москве активное развитие спортивного волонтерства началось с Кубка конфедераций FIFA-2017 в рамках программы «Городские волонтеры» (РЦ «Мосволонтер»), которая продолжилась

подготовкой и организацией деятельности пяти тысяч волонтеров в рамках чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в Москве. В то же время завершение крупных спортивных мегасобытий ставит перед представителями всего волонтерского сектора «проблему наследия», связанную с вовлечением большого числа бывших и действующих спортивных событийных волонтеров в более организованную системную добровольческую активность.

- Среди москвичей регулярность волонтерской деятельности ниже, чем в среднем у россиян: 42% жителей столицы оказывают помощь один-два раза в год, 18% — раз в два-три месяца, 24% — никогда. Среди россиян значительно выше доля тех, кто оказывает помощь раз в два-три месяца и один-два раза в месяц (24% и 10% соответственно), а доля ответов о том, что помощь оказывается «редко», значительно ниже, чем у москвичей (33%).
- Волонтерской деятельностью в Москве чаще занимаются те, кто может распоряжаться своим свободным временем. Например, женщины до рождения детей или уже после того, как дети стали самостоятельными. Или те, кто уверен, что волонтерство — это помощь в построении карьеры, достижении определенных целей. Есть и волонтеры-альтруисты, они являются «костяком» добровольческой команды. Такой социально-демографический портрет был обозначен участниками экспертных интервью и подтвержден результатами онлайн-опроса.

### Что из перечисленного Вам доводилось делать за последние полгода-год? 3

● Россия в целом  
● Москва



**3**  
Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

# 10 цифр об общественном участии москвичей 4

**58%**

считают, что среди окружающих их людей часто встречается готовность помогать друг другу

**27%**

напротив, говорят, что стремление к взаимопомощи встречается редко

**42%**

один-два раза в год в свободное время безвозмездно оказывают помощь другим людям или организациям

**34%**

в последний месяц безвозмездно и в свободное от работы время помогли другим людям или организациям (не считая помощи своей семье, близким родственникам, друзьям)

**08%**

считают себя волонтерами, добровольцами

**31%**

хотя бы раз принимали участие в деятельности каких-либо общественных объединений и других некоммерческих организаций, гражданских инициатив

**24%**

думали о том, чтобы заняться волонтерством в будущем

**10%**

ничего не знают о деятельности некоммерческих организаций

**35%**

оказывали волонтерские услуги в сфере своей профессии (услуги pro bono)

**07%**

участвовали в волонтерской благотворительной деятельности с помощью компаний-работодателей

**4**

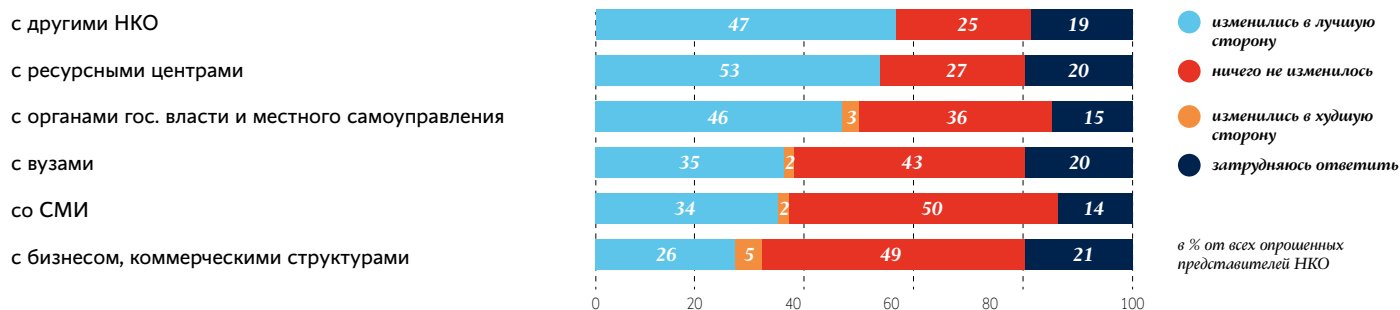
По данным репрезентативных опросов граждан 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, проведенных Фондом «Общественное мнение» в 2018 г.



## Система консолидации и взаимодействия участников волонтерского движения Москвы

- Ключевыми стейкхолдерами сектора являются НКО, бизнес, органы власти, ресурсные центры. В своей деятельности все они — проводя государственную политику (органы власти), проявляя свою позицию через институты гражданского общества (общество), двигаясь вперед и конструируя институт цивилизованного, ответственного предпринимательства (бизнес) — обеспечивают эффективное функционирование и управление социально ответственными действиями на всех уровнях. Такой подход дает возможность предупреждать острые противоречия, обеспечивает достаточную степень согласованности действий общества и государства в формировании активного социально-экономического пространства.
- Слагаемыми успешного развития социальных практик чаще всего называются: государственная целевая адресная поддержка в виде налоговых льгот; сотрудничество с госструктурами; слаженная работа коллектива единомышленников; личный энтузиазм; рыночная конъюнктура; конструктивные идеи развития; позитивное восприятие; уровень квалификации; информационная открытость.
- В Москве все «сотрудничают» с разной степенью продуктивности, созданы коммуникационные площадки для общения, вырабатываются совместные решения по преодолению барьеров на пути распространения волонтерской деятельности. Все участники сектора готовы делиться своими методическими наработками друг с другом. Однако потенциал для улучшения взаимодействия остается. Звучало мнение, что в волонтерстве нет единства целей и задач у всех стейкхолдеров. Для кого-то ценность волонтерства заключена в самом процессе, а для кого-то — в полученном результате. Высказываемая экспертами оценка взаимодействия всех участников зависела от их опыта и практики организации волонтерской деятельности и от того, к какой части сектора относятся сами эксперты.
- На основании проведенных экспертных интервью были выделены четыре ключевых барьера развития волонтерства:
  - административно-бюрократический (сложности, с которыми сталкиваются волонтеры в силу принятых норм и правил ведения деятельности: получение дополнительных справок, разрешений, навязывание услуг);
  - информационный (низкая осведомленность общества о деятельности волонтеров, сути их работы, возможностях и правилах взаимодействия с ними — например, отношение к волонтерам как к бесплатной рабочей силе);
  - коммуникационный (проблемы во взаимодействии, связанные со сферой человеческих отношений — конфликты, поиск выгоды, принуждение, завышенные ожидания);
  - экономический (недостаток финансирования, низкая мотивированность

## Как за последние год-два изменились отношения вашей организации...? 5



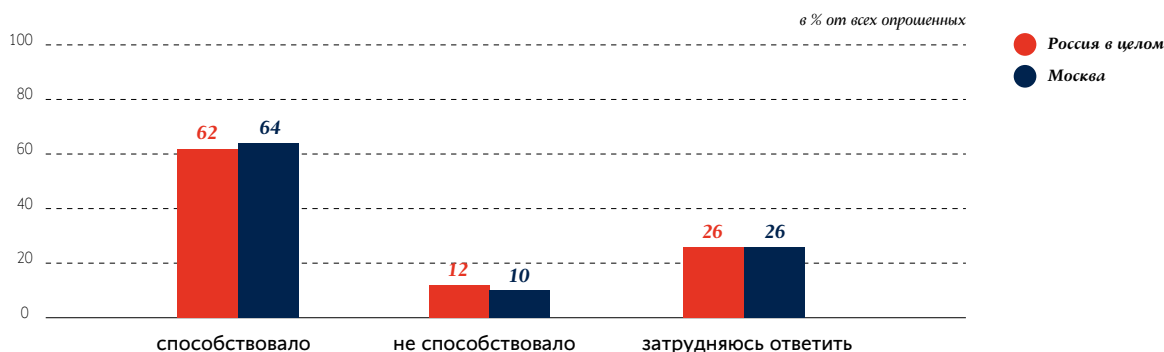
бизнеса взаимодействовать с некоммерческими организациями, становиться партнерами; общее ухудшение экономической ситуации в стране).

**5**  
Онлайн-опрос 105 представителей московских НКО, зарегистрированных в партнерской базе ресурсного центра «Мосволонтер».

## Год волонтера

- Перспективы развития волонтерства эксперты оценивают достаточно позитивно. Прошедший Год волонтера сыграл свою роль в широком информировании общественности, дал необходимый «толчок». Возможно, в ближайшие несколько лет количество волонтеров, сможет перерасти в их качество, что позволит волонтерскому движению развиваться вертикально, становиться более профессиональным, охватывать различные тематические направления (культуру, экологию, социальную сферу).
- В ходе общероссийского опроса 64% москвичей ответили, что, по их мнению, проведение Года волонтера способствовало росту и развитию волонтерского движения в стране. Говоря об изменении в отношении к самому сектору, в результате мероприятий, проведенных в рамках Года волонтера, у 65% москвичей отношение не изменилось и осталось положительным (среди россиян — 56%), для 19% опрошенных в Москве мнение о волонтерстве изменилось в лучшую сторону (среди россиян — 27%).
- Однако, по мнению экспертов, наблюдалось и некое «замыливание темы» в связи с высокой интенсивностью мероприятий. В конце года было много «формализма», «принуждения» и «маниловских планов», что вызвало критику экспертного сообщества.
- Большинство экспертов считают, что в полной мере эффект от проведенного Года волонтера можно будет оценить не ранее чем через три года. При этом оценку влияния Года волонтера следует осуществлять исключительно через реальные дела: изменения в законодательстве, качественное улучшение компетенций ресурсных центров и НКО, рост числа образовательных программ, становление и развитие различных направлений волонтерской помощи.

**Как Вы думаете, проведение Года добровольца (волонтера) способствовало росту, развитию волонтерского движения у нас в стране или не способствовало? 6**



6

Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства

# Волонтерские НКО и практики работы с волонтерами



- Вне зависимости от направления волонтерской деятельности можно выделить следующую схему организации труда волонтеров в НКО: привлечение — собеседование — инструктаж или обучение — координация работ. В ходе собеседования волонтерам рассказывают о деятельности организации. Затем проводится инструктаж или обучение. Если волонтер все еще готов участвовать в деятельности НКО, то ему выделяется куратор или тим-лидер, с которым он может проконсультироваться, посоветоваться.
- Для управления деятельностью волонтеров, как правило, используется иерархическая структура. Волонтер входит в группу, у которой есть координатор. С одной стороны, координаторы знают потребности учреждения, правила работы в нем, с другой стороны, они поддерживают контакт с волонтерами. Таким образом, координатор является связующим звеном между организацией, куда волонтер приходит работать, и самим волонтером. В крупных некоммерческих структурах предусмотрена позиция супервизора (супервайзера), который координирует работу нескольких волонтерских групп (до 4-5 групп). Эксперты отмечали, что не каждый волонтер способен и готов стать координатором, а потому потеря координатора ощущается острее, чем уход нескольких волонтеров. Иногда с координаторами заключаются трудовые договоры, и им назначается символический оклад. Эти действия позволяют отметить заслуги человека, показать его профессиональный рост и важность для НКО.
- Почти треть некоммерческих организаций (29%), участвовавших в опросе, не имеют никаких критериев отбора и берут всех желающих. Это может быть связано как со спецификой деятельности, не требующей специальных навыков, так и с количеством претендентов, не позволяющим ставить рамки отбора. Остальные считают, что волонтеры должны обладать в первую

очередь коммуникативными навыками, стремиться к развитию и располагать свободным временем.

- В основном для привлечения волонтеров НКО пользуются возможностями социальных сетей (64% опрошенных). Многие волонтеры приходят по рекомендации своих знакомых, друзей, родственников, уже имеющих добровольческий опыт в некоммерческой организации. Половина сотрудников НКО (49%) отмечают, что привлекают новых добровольцев через уже имеющийся волонтерский актив.
- Половина НКО, участвовавших в исследовании, открыты к общению с волонтерами, стараются регулярно получать обратную связь о прошедших событиях (на личных встречах, в социальных сетях, посредством анкетирования). Замечания и предложения волонтеров позволяют повысить эффективность деятельности НКО. В свою очередь, и сами некоммерческие организации стараются делиться с волонтерами результатами своей деятельности, проводят регулярные собрания, подводят итоги, рассказывают о планах (один или два раза в год).
- Две самые главные проблемы некоммерческих организаций, принимавших участие в исследованиях, — это дефицит финансовых ресурсов и нехватка волонтеров. При непосредственной работе с волонтерами НКО сталкиваются со следующими проблемами:
  - необязательность волонтеров;

- отлынивание от работы;
- эмоциональное выгорание волонтеров, их уход.

Многие НКО выработали правила, которые позволяют минимизировать возможные риски указанных проблем. Например, приглашать на мероприятия волонтеров больше, чем на самом деле требуется, исключать из рассылок и приглашений тех, кто плохо себя проявил.

Эмоциональное выгорание волонтера может происходить в силу неправильной организации работы, неверной оценки собственных сил и возможностей (*«желания помочь всем и сразу»*), переживания личной утраты, отсутствия видимого результата своей деятельности, большого объема работы. Предотвратить такое состояние помогает работа в группе, где волонтер может обсудить свои проблемы с коллегами и не остается со своими переживаниями один на один. Так, одна из НКО перешла от адресной помощи волонтера одному ребенку к общению с небольшой группой детей, что позволило снять с волонтеров груз ответственности за судьбу конкретного ребенка.

- Если добровольческая деятельность не удовлетворяет конкретным мотивам волонтера, а, к примеру, опирается на другие типы мотиваций, то вероятность неудовлетворенности волонтера добровольческим опытом и риск выхода волонтера из добровольчества возрастает. Стоит отметить, что у большинства участвующих в добровольческой деятельности всегда есть

несколько мотивов, побуждающих их к волонтерству. У молодежи чаще на первый план выходит мотивация, связанная с желанием приобрести нужные для работы опыт и навыки, пообщаться и просто приятно провести время, у старшего поколения — альтруизм, желание помогать.

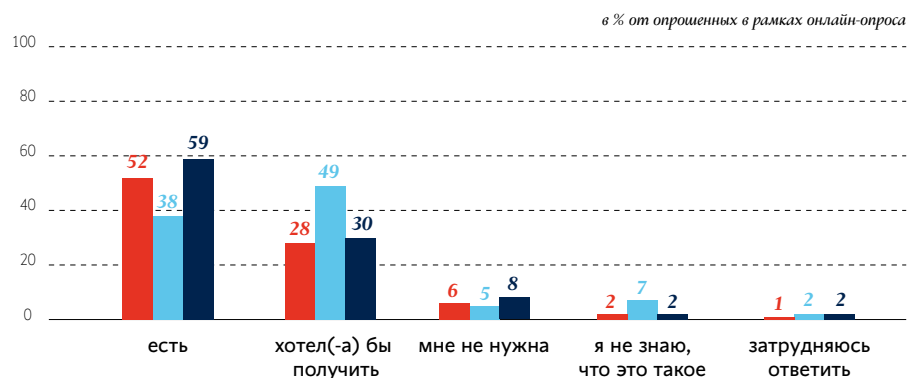
- В рамках исследования была обнаружена и разница в мотивации между людьми, вовлеченными в разные виды волонтерства. Так, для тех, кто участвует только в событийном волонтерстве, в первую очередь важно получать новые знания, умения, навыки, общаться с интересными людьми и расширять круг общения. А участники тематического волонтерства больше ценят возможность помогать людям, улучшать жизнь в стране и своем населенном пункте, получать опыт общественно-политической деятельности.
- НКО используют различные нематериальные и условно материальные способы мотивирования и поощрения волонтеров. К первой группе относятся все возможные способы признания заслуг волонтера и выражения ему благодарности, например, в виде грамот, благодарственных писем. Для подавляющего числа НКО, принимавших участие в исследовании, это основной способ выразить свою признательность волонтерам — при этом среди самих волонтеров он наименее желателен. Кроме этого в целях поощрения лучших волонтеров может быть организовано специальное мероприятие: чаепитие, совместная экскурсия.

К условно материальным методам поощрения относятся различные скидочные и партнерские программы, предоставление бесплатных билетов на культурные мероприятия, возможность бесплатного посещения лекций — среди самих волонтеров эти опции ценятся выше.

- Отношение к еще одному способу признания заслуг — «волонтерской книжке» — у участников исследования нейтрально-положительное. У 52% волонтеров, принимавших участие в онлайн-опросе, такая книжка есть, еще 28% хотели бы ее получить. Эксперты говорили, что потребность в ее получении и ведении испытывают «далеко не все волонтеры», а определенные группы людей, например, школьники и студенты, которые рассматривают книжку как возможность сформировать собственное портфолио для будущего работодателя. Высказывались пожелания по переводу данного документа в электронный формат для упрощения процедуры его оформления и ведения.
- Интервью с представителями бизнес-сообщества показали, что у корпоративного волонтерства есть своя специфика. Бизнес-структуры не имеют многих проблем, с которыми сталкиваются НКО, они располагают финансовыми, информационными и методическими ресурсами, способны сформировать широкую «палитру активностей» для своих сотрудников. Как правило, корпоративное волонтерство развивается в ответ на конкретную задачу.

## Есть ли у Вас личная книжка волонтера? Если нет, то Вы хотели бы её получить или она Вам не нужна? <sup>7</sup>

- в целом по выборке
- тематическое волонтерство (9% от всех опрошенных)
- событийное волонтерство (38% от всех опрошенных)



У каждого бизнеса существуют свои собственные мотивы и цели. Для одних компаний это грамотно выстроенная пиар-стратегия, для других — способ внедрения корпоративной социальной ответственности, для третьих — способ развития персонала, повышения лояльности к компании, возможность предотвратить выгорание сотрудников на рабочем месте.

Какой бы ни была цель, представители компаний отвечают, что развитие волонтерского направления крайне положительно сказывается и на самочувствии сотрудников, и на деятельности компании в целом.

**7**  
Результаты онлайн-опроса среди представителей общественно активного населения г. Москвы, зарегистрированных в базах волонтеров РЦ «Мосволонтер» и Фонда помощи хосписам «Вера». Всего участниками опроса стали 1075 человек. Вопрос задавался только тем респондентам, кто уже имеет опыт волонтерской деятельности — 89% от всех участников опроса.

Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства

## Роль ресурсных центров в развитии волонтерского движения в Москве

- Волонтерские ресурсные центры (ВРЦ) — один из ключевых элементов современной инфраструктуры волонтерского сектора в зарубежных странах. Как правило, ВРЦ представляют собой зонтичные (зачастую — членские) организации, в задачи которых входит самый широкий круг обязанностей: от проведения исследований, консультирования до выдачи грантов. В отличие от зарубежных, российские ВРЦ начали создаваться сравнительно недавно и на текущий момент, по мнению экспертов сектора, находятся в стадии поиска собственных стратегий развития и ключевого функционала.
- Основными ресурсными центрами, которые назывались экспертами в ходе интервью, были РЦ «Мосволонтер» (Москва), Ассоциация волонтерских центров (Москва), Городской центр поддержки добровольческих инициатив при Благотворительном обществе «Невский Ангел» (Санкт-Петербург), Пермский центр развития добровольчества (Пермь).
- «Двигателем» и «аккумулятором» волонтерской активности, «ключевым волонтерским хабом» в Москве участники экспертных интервью называли РЦ «Мосволонтер», оценивая его деятельность очень высоко. Эксперты положительно отзывались о мерах по популяризации волонтерства, о качестве и разнообразии имеющихся образовательных программ, о доступности выпускаемых методических пособий, об открытости к запросам различных видов поддержки.
- Разные возможности, предлагаемые ресурсным центром «Мосволонтер», пользуются разным спросом среди волонтеров и некоммерческих организаций. Чаще всего добровольцы приходят именно за конкретной информацией — перечнем проектов и мероприятий, в которых можно принять участие. НКО пользуются возможностями обучения, методической и консультационной поддержкой, помощью в привлечении волонтеров и результатами исследований. Представители НКО отмечают, что чаще всего все эти возможности, предлагаемые «Мосволонтером», оказывались полезными. Однако можно выделить группу тех, кто пытался воспользоваться той или иной возможностью или воспользовался ей, но она не принесла желаемой пользы. Именно эти маленькие группы критиков могут дать ценную обратную связь.
- В глазах представителей НКО «Мосволонтер» является ключевым центром информационной и инфраструктурной поддержки. При этом методическая поддержка была оценена только в сфере событийного волонтерства. Многие эксперты — представители социального, культурного, медицинского, экологического волонтерства — отмечали, что в других тематических направлениях качество методических наработок на настоящий момент выше в самих некоммерческих организациях. При этом эксперты готовы к сотрудничеству и диалогу с ресурсным центром.



## Какими возможностями ресурсного центра «Мосволонтер» Вы пользовались? Что из этого было Вам полезно? 8

узнавал о проектах или мероприятиях,  
в которых можно принять участие

получал личную книжку волонтера

проходил обучение волонтерству

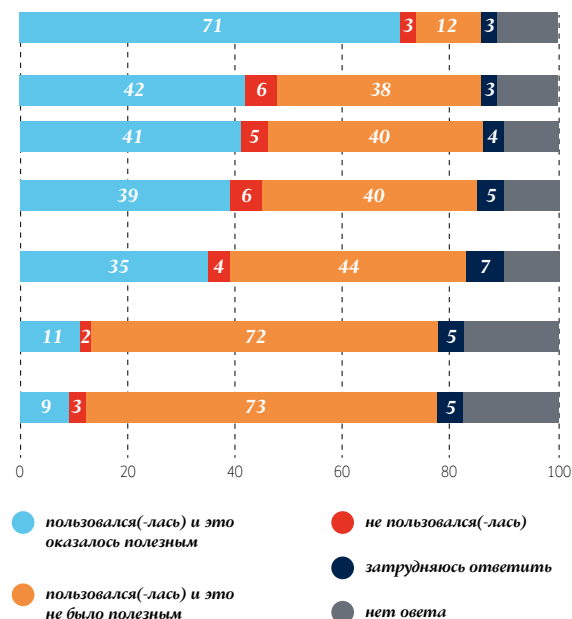
знакомился с новостями, документами,  
методическими материалами о волонтерстве

узнавал об опыте работы добровольческих /  
волонтерских организаций

получал советы по созданию своего доброволь-  
ческого / волонтерского проекта

принимал участие в конкурсе  
«Доброволец Москвы»

в % от опрошенных в рамках онлайн-опроса



- В интервью сформулированы идеи и пожелания по улучшению деятельности РЦ «Мосволонтер»:
  - помощь всем акторам волонтерского сообщества независимо от наличия или отсутствия регистрации организации, тематики деятельности, возрастной специфики;
  - диверсификация тематики работы центра в кооперации с ключевыми НКО;
  - агрегирование запросов от участников сектора, создание общих просветительских и информационных ресурсов в сфере;
  - повышение эффективности использования медийных возможностей городских средств массовой

коммуникации с целью более массовой популяризации волонтерства и формирования трендов в этом виде деятельности;

- расширение образовательных возможностей центра, в том числе введение новых, более гибких форматов обучения;
- формирование системы сбора статистической информации о волонтерстве и подготовка аналитических материалов о секторе;
- развитие системы выдачи микрогрантов с элементами фандрайзинга.

**8**  
Результаты онлайн-опроса среди представителей общественно активного населения г. Москвы, зарегистрированных в базах волонтеров РЦ «Мосволонтер» и Фонда помощи хосписам «Вера». Всего участниками опроса стали 1075 человек. Данный блок вопросов не задавался тем, кто за последний год не участвовал в волонтерской деятельности (10%).

Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства

## Влияние волонтерства на человеческий, социальный и экономический капитал

- Специфика волонтерской деятельности заключается во влиянии на всех вовлеченных в этот процесс субъектов. Волонтеры, руководствуясь желанием помогать, делать добро, развивают личностные, социальные и профессиональные качества. У людей, которым волонтеры помогают, повышается качество жизни, улучшается эмоциональное и физическое состояние. Территории, где работают волонтеры, особенно в кооперации с местным сообществом, получают дополнительное направление развития, преобразуются. Волонтерская деятельность позволяет бережнее относиться к окружающей среде, выполняет некоторую воспитательную роль, что в долгосрочной перспективе позволяет *«менять людей, дает плюсы, которые сложно просчитать»*. Вовлечение школьников и студентов в данный вид деятельности способствует формированию у молодежи активной жизненной позиции. Развитие волонтерской деятельности способствует становлению гражданского общества, повышает роль некоммерческих и общественных организаций. Государству труд волонтеров помогает эффективнее решать задачи, стоящие перед ним и обществом. Корпоративное волонтерство является одним из важнейших способов проявления социальной ответственности бизнеса.
- Оценка влияния волонтерства на человеческий, социальный и экономический капиталы в стране, по мнению экспертов, только начинает формироваться. Ключевым интересантом развития системы оценки являются органы власти, а основным источником такой информации — некоммерческие организации. При этом для НКО эта деятельность вторична, и они занимаются ею в лучшем случае нерегулярно. Только 26% НКО, принимавших участие в исследовании, сказали, что осуществляют оценку деятельности волонтеров. Единых стандартов оценки на данный момент не разработано: НКО, как правило, разрабатывают критерии самостоятельно.
- Для оценки влияния волонтерской деятельности на самого волонтера используется преимущественно анкетирование. Этот же способ может быть применен и для оценки эффекта волонтерской работы среди благополучателей. Для оценки экономического эффекта время, затраченное волонтером на работу, переводится в денежный эквивалент с учетом средней стоимости работы, которую он выполнил бесплатно. При этом эксперты отмечали, что помимо прямого экономического эффекта есть еще косвенный. Волонтеры более мотивированы делать свою работу хорошо, чем наемные сотрудники. Волонтеры задействуют собственные расходные материалы, тем самым повышая экономический вклад при оказании помощи. Влияние на социальный капитал оценивается через количественные показатели вовлеченности в ту или иную сферу волонтерства, в том числе учитывается количество откликающихся, постоянно или периодически участвующих в акциях, мероприятиях.

- Эксперты из бизнес-структур в основ-  
ном используют количественные пока-  
затели оценки волонтерских проектов  
(Social return on investment или «рыноч-  
ный калькулятор» стоимости сотрудни-  
ков, занятых в волонтерских проектах).

# РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании проведенного комплекса исследований можно сформулировать следующие рекомендации и ключевые направления деятельности, необходимые для дальнейшего развития волонтерской деятельности в Москве.

1. В целом, по результатам многолетних исследований можно сделать вывод, что дальнейшее развитие общественного участия в нашем обществе связано с преодолением системного кризиса доверия. Сегодня стратегическими направлениями развития московского добровольчества, судя по результатам исследований ФОМ, являются: **наращивание и развитие потенциала прямого гражданского участия во всех значимых сферах жизни общества; развитие культуры, стимулирования мотивов социальной ответственности, формирование традиций такого участия.** Низкий уровень доверия, как правило, связан с недостаточным уровнем информирования. Зачастую россияне не знают, где и каким образом они могут принимать волонтерское участие. Та информация, которой они располагают, может быть неполной, противоречивой. **Разработка системы информирования**, по мнению экспертов, – это точечная работа, связанная с конкретными территориями и организациями, а не широкомасштабные массовые кампании о волонтерской деятельности в целом.
2. Для преодоления информационного барьера **необходимо повышать общий уровень осведомленности**

**в обществе**, по максимуму задействовать информационные ресурсы города (радио, социальную рекламу, телевидение). Это позволит привлечь в волонтерское движение новых участников, поддерживать интерес к данной сфере. Появление информации об уже существующих обществах и группах сможет подтолкнуть к бескорыстной общественно-полезной деятельности и тех, кто сейчас не допускает для себя такую возможность. Кроме того рост уровня информированности о деятельности организаций позволит формировать репутации тех или иных организаций и их лидеров, повышать доверие, и, соответственно, привлекать помощь граждан и другие ресурсы к их деятельности. Это значит, что **нужно развивать практику привлечения внимания СМИ к деятельности общественных организаций с одной стороны, и обучения лидеров и активистов навыкам общения с прессой, написания пресс-релизов – с другой.**

3. Развитие системы мотивации волонтеров – еще одна практическая задача на будущее. **Волонтерство должно стать более «вкусным, стильным, интересным»**, чтобы конкурировать наравне со всеми остальными видами досуга, которые предлагает коммерческая сфера. Одним из путей может быть создание системы мотивации волонтеров на городском уровне (единые скидочные карты в сетевых магазинах, расширение партнерской сети по бесплатному посещению культурных мероприятий и другие).

4. По мнению экспертов, в волонтеры будет идти все больше и больше людей различного возраста, различного достатка, различного социального статуса. При этом **стратегии развития московского волонтерства должны учитывать существующие различия в возрастных и мотивационных установках участников** событийного и тематического волонтерства, быть ориентированы на многократное участие с целью формирования идентификации «я – волонтер» и вовлечения жителей в регулярную и системную деятельность.
5. Развитие волонтерства также сопряжено с изменением позиции человека. Необходимо **развивать схему «волонтерство через всю жизнь»**, когда школьник-волонтер становится студентом-волонтером, а затем и сотрудником-волонтером. В данный процесс должны быть включены все акторы волонтерской деятельности (власть, НКО, бизнес, волонтеры). При этом стоит учитывать, что для формирования таких ментальных установок требуется продолжительное время. Стоит отметить, что в целях позитивного восприятия идеи волонтерства в будущем у нынешних школьников и студентов необходимо избегать чрезмерной «заорганизованности» сектора.
6. Дальнейшее развитие добровольческого движения неразрывно связано с взаимопроникновением секторов: некоммерческий сектор все больше перенимает четкое управление, стратегические подходы, технологическую базу, свойственные компаниям. В то же время компании все больше используют принципы ответственного ведения бизнеса и ориентируются в своей деятельности на цели устойчивого развития. Для снижения риска развития коммуникационного барьера необходимо **развивать компетенции** всех вовлеченных акторов, **повышать прозрачность сектора** и налаживать более эффективное информационное взаимодействие всех участников волонтерской деятельности. Всем стейкхолдерам необходимо развивать навыки по управлению добровольческим движением, добровольческими акциями, добровольческой активностью, привлечением добровольцев, мотивации добровольцев, благодарением добровольцев. Нужны образовательные программы, открытые, доступные и для организаторов, и для самих волонтеров.
7. **Будущее сектора эксперты связывают с созданием профессиональных сетей** и баз знаний по отраслям, разработкой инструментов для повышения вовлеченности городского сообщества в волонтерскую деятельность (например, единый портал-агрегатор с информацией о том, какие мероприятия проводятся в Москве, какого плана волонтеры требуются).
8. Административно-бюрократический барьер может быть снижен с помощью **проведения образовательной работы с руководителями**

государственных учреждений.

В Москве настолько большой информационный поток, что иногда нужная информация просто *«не доходит непосредственно до той структуры, которой эта информация нужна»*. Образовательная работа с руководителями государственных учреждений позволит повысить их компетенции по выстраиванию работы с волонтерами. Задача состоит не только в распространении грамотных методических рекомендаций, но и в том, чтобы *«объяснять им суть волонтерской работы»*.

9. Для преодоления экономического барьера стоит рассмотреть **возможность введения льгот и преференций для бизнеса**, оказывающего поддержку некоммерческим организациям. По мнению экспертов, должны быть прописаны варианты и виды поддержки волонтеров коммерческими структурами. Такая мера позволит стимулировать бизнес оказывать поддержку волонтерской сфере, НКО получить дополнительные ресурсы по привлечению большего количества волонтеров, тем самым достигнув эффекта масштаба, что в дальнейшем позволит экономить бюджетные средства.

10. Важным этапом в популяризации волонтерского движения является **разработка понятийного аппарата для развития добровольчества**. Отсутствие понятного языка, описывающего волонтерскую деятельность, приводит к мифологизации волонтерства.

11. Кроме того, было высказано предложение по **совершенствованию административно-правовых мер**. В частности должны быть приняты нормативно-правовые документы/регламенты, которые бы вводили четкие, понятные правила игры, создавали отлаженные механизмы работы и защищали интересы волонтеров, но при этом не «закручивали гайки». **Необходимо управлять сектором, но не заставляя этим заниматься**. Это позволит сформировать у всех ключевых акторов единое представление о роли каждой группы участников в единой «экосистеме волонтерства», облегчит процесс коммуникации: повысит понятность и привлекательность добровольческой деятельности.

12. Завершение крупных спортивных мега-событий ставит перед представителями всего волонтерского сектора «проблему наследия», связанную с вовлечением большого числа бывших и действующих спортивных событийных волонтеров в более организованную системную добровольческую активность в г. Москва. Для более активного вовлечения данной категории волонтеров эксперты рекомендуют **предусмотреть более гибкие, разнообразные формы участия**. Работа по вовлечению спортивных волонтеров в социальное направление должна быть направлена на демонстрацию «привлекательной» («не травмирующей») стороны социального волонтерства и предоставление волонтерам ролей,

не связанных с психологически тяжелым опытом общения с социально уязвимыми слоями (это могут быть административные, организационные и иные функции, схожие с теми, которые они выполняли в рамках программы «Городские волонтеры»).

13. **Важно не торопиться, признать и понять, что для формирования настоящей волонтерской «прослойки» требуется длительный срок.** Смена ценностных установок — это долгий процесс, он не может происходить за месяц, за год, и даже за пять лет. Должно пройти достаточно времени, чтобы можно было судить о реальных социальных сдвигах и влиянии на человеческий и социальный капитал людей.

Существует ряд проблем, препятствующих развитию волонтерских программ в НКО: в работе большинства СО НКО не хватает экспертного подхода, профессионального волонтерского менеджмента, понимания набора компетенций волонтеров, инструментов повышения и измерения эффективности работы организации. В рамках исследования эксперты предложили следующие меры по совершенствованию системы волонтерского менеджмента в СО НКО.

1. **Трансляция опыта успешной добровольческой деятельности.** Для дальнейшего развития волонтерских программ необходимо, чтобы СО НКО знали об эффективных технологиях и механизмах, обеспечивающих устойчивость результатов

их деятельности, и имели инструменты для повышения вовлеченности городского сообщества в волонтерскую деятельность. В качестве предлагаемых мер можно выделить **обучение (стажировку) координаторов волонтерской деятельности в наиболее успешных общественных организациях**, которое может быть стимулировано соответствующими грантами. Информирование об эффективных технологиях и механизмах позволит снизить объем управленческих ошибок и непопулярных решений среди НКО.

2. **Создание модульных обучающих программ по различным тематикам.** Новые формы участия и изменение установок молодых поколений граждан (больше ориентирующихся на свои интересы и потребности при выборе сфер и форм добровольческого участия, нежели более старшие поколения) требуют от волонтерских организаций быть открытыми к новым знаниям, повышать собственные профессиональные компетенции по организации работы с волонтерами с привлечением сторонних организаций (например, ресурсных центров). В первую очередь необходимо повышать компетенции НКО по организации работы волонтеров. Оказание такой поддержки, по мнению представителей органов власти, должно быть функцией ресурсных центров.
3. **Развитие более сложного, включенного подхода при разработке**

**систем рекрутинга, мотивации и поощрения.** Для организации системной волонтерской деятельности, необходимо руководствоваться правильным мотивированием волонтеров, заниматься привлечением, вовлечением, но не принуждением. Организация грамотной работы с волонтерами позволит повысить лояльность волонтеров, привлечь их к более частой и регулярной деятельности. Волонтерским НКО **рекомендуется делать скрининг / измерение мотиваций потенциальных и действующих волонтеров как на этапе «входа» в волонтерскую НКО (или волонтерскую программу), так и на протяжении добровольческой деятельности.**

4. Анализ предпочтений волонтеров и, особенно, планов на будущее позволяет понять, какие направления волонтерства имеют наибольший потенциал для развития и получают наиболее замотивированную и вовлеченную аудиторию: это (помимо массовых мероприятий) популяризация здорового образа жизни, забота об экологии, донорство крови, помощь детям-сиротам. Наименьшим спросом пользуется все то, что каким-либо образом связано с политикой (правозащита, митинги, наблюдение на выборах).
5. **Мотивация и поощрение — ключевые элементы менеджмента волонтерской программы.** Анализ мотивации добровольческой деятельности показывает, что существуют, с одной стороны, альтруистические мотивы

общественного служения, а с другой стороны – мотивы, детерминированные личными амбициями (успех, карьера). Они могут существовать отдельно, но могут и соединяться в мотивации одного и того же человека. При работе по вовлечению в добровольчество рекомендуется **разрабатывать более широкие и разнообразные системы «мотивации-поощрения»**, не только отвечающие альтруистическим мотивациям, но и удовлетворяющие широкому спектру карьерных, личностных и социальных ориентаций волонтеров. Правильная мотивация будет способствовать развитию каждодневного, а не только событийного волонтерства, что в дальнейшем может положительно сказаться на решении ряда проблем в социальной сфере.

6. Данные нашего исследования показывают, что альтруистические мотивации больше выражены у опытных волонтеров, тогда как волонтеры-новички, наоборот, в меньшей степени мотивированы альтруистически. Таким образом, НКО стоит **выстраивать более динамичную систему «мотивации-поощрения»** в зависимости от опыта волонтеров и стадии волонтерской программы (возможно, имеет смысл для новичков предусматривать более «утилитарную» на входе и более «ценностную» на «выходе» систему поощрения; что не отменяет, а, наоборот, предусматривает целенаправленную работу с мотивационными установками на протяжении волонтерской программы).



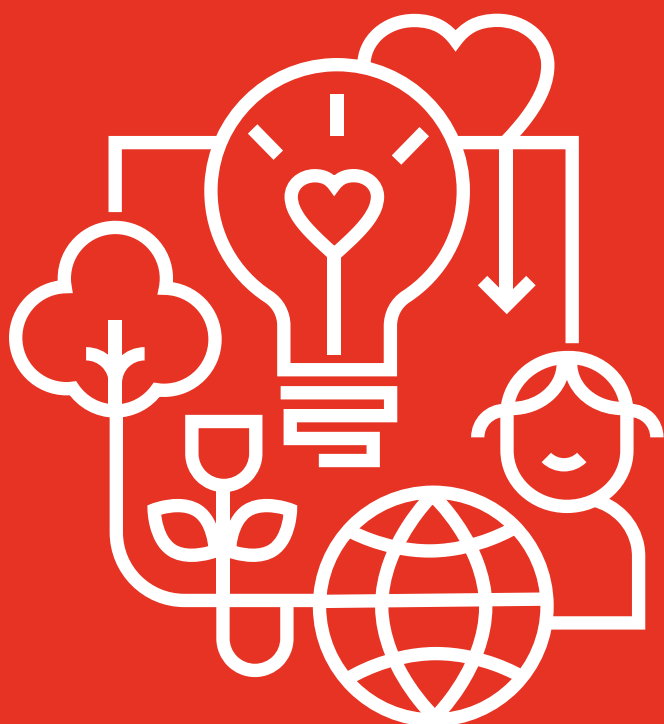
7. Для совершенствования процедур привлечения волонтеров **следует учитывать особенности использования каналов участия среди волонтеров.** О возможностях волонтерского участия и деятельности ресурсных центров добровольцы узнают, в основном, из трёх источников: ближайшее окружение, учебные заведения, поисковые системы в интернете. Большим потенциалом для рекрутинга и вовлечения являются работодатели и добровольческие некоммерческие организации. Именно эти точки входа могут стать основными для тех, у кого период получения среднего и высшего образования позади, а основным кругом общения является рабочий коллектив. Для старшего поколения (54 года и старше) ниша ближайшего окружения чаще всего полностью открыта, и в волонтерство они приходят именно для обретения социальных связей и контактов.

8. Давление внешней среды и рост интереса различных стейкхолдеров (власти, бизнеса, местных сообществ, доноров и самих волонтеров) к экономическому и социальному воздействию добровольчества на общество, приводит к более активной работе по созданию и апробации новых оценочных инструментов, а также их продвижению внутри добровольческого сектора. **Необходимо выработать и согласовать критерии эффективной деятельности** и использовать их, например, при выделении грантовой поддержки общественным организациям со стороны властей

и предпринимательского сообщества. Критерии эффективной деятельности НКО должны быть выработаны самими организациями и согласованы с представителями органов власти. Использование согласованных критериев эффективной деятельности общественных организаций позволит поддерживать и популяризировать действительно работающие организации; избежать дискредитации добровольческого движения поддержкой тех, кто лишь имитирует общественную деятельность.

# 1.

## **МИРОВЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВОЛОНТЕРСТВА**



**Развитие глобальной культуры волонтерства.** Одним из основных действующих акторов, играющих важную роль в содействии добровольчеству в глобальном масштабе, является Программа добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН). Деятельность ДООН рассматривается, прежде всего, через призму вклада в обеспечение семнадцати целей устойчивого развития, направленных на **преодоление нищеты, неравенства и несправедливости во всем мире, а также на борьбу с изменениями климата.** Основной фокус работы ДООН на протяжении последних лет был сосредоточен на помощи странам «третьего мира»<sup>10</sup>. В то же время Добровольцы ООН начинают принимать более активное участие в стимулировании и продвижении волонтерства на межстрановом уровне. Это направление деятельности ДООН созвучно задачам Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE) и глобальному тренду, связанному с «созданием на уровне государств сильных, устойчивых, национальных структур, развивающих добровольчество».

**Уровень и динамика волонтерства в мире.** Согласно докладу ДООН, опубликованному в 2018 г., число волонтеров в мире, вовлеченных в неформальное и формальное волонтерство, эквивалентно 109 миллионам работников, занятых на постоянной основе. Большая часть из них (примерно 70%) осуществляют добровольческую активность неформально (лично, без вхождения в организации). На долю формального волонтерства (деятельности, осуществляемой через НКО или иные организации) приходится около 30%.

Если бы все люди в мире, вовлеченные в формальное и неформальное волонтерство, жили бы в одной стране — «Волонтерии», — то эта страна по численности занятых стала бы пятой после Китая (775 млн человек, работающих на полную ставку), Индии (374 млн), США (149 млн) и Индонезии (115 млн). ДООН в своих расчетах опирается на данные органов государственной статистики, собранные в ходе обследований рабочей силы в различных странах.

Фонд CAF рассчитывает «Всемирный индекс благотворительности» (World Giving Index, WGI), представляющий данные об уровне волонтерского участия в мире, опираясь на данные репрезентативных опросов населения. По данным CAF, на протяжении трех лет с 2013 года уровень волонтерской вовлеченности в мире оставался относительно стабильным — 21-21,5%, и снизился примерно на 1% в 2016 году.

При этом в странах ЕС за прошедшие пять лет наблюдается небольшой прирост тех, кто вовлечен в волонтерскую деятельность, тогда как в таких странах, как Австралия, Новая Зеландия фиксируется снижение количества волонтеров в формальном регулярном добровольчестве.

Можно говорить о расширении неформального волонтерства и новых формах участия, что заставляет пересматривать прежние концепции организации волонтерской деятельности и проводить исследования о состоянии тех или иных направлений и форм добровольческой активности.

9

Раздел подготовлен по материалам РЦ «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».

10

Transforming UNV for the Global Goals (2017). UN Volunteers.



### Усложнение форм волонтерского участия.

Общей тенденцией развития волонтерства в мире является «усложнение форм волонтерского участия и усиление разнообразия акторов». Одним из подтверждений этой тенденции являются продолжающаяся дискуссия об актуальном определении волонтерства. Так, в 2015 г. Национальный волонтерский центр «Волонтеры Австралии» стал включать в понятие волонтерства, наряду с формальным и неформальным волонтерством, такие новые формы и направления, как корпоративное волонтерство, микроволонтерство, цифровое или виртуальное волонтерство, а также эпизодическое и спонтанное волонтерство<sup>11</sup>.

По мнению авторов доклада ООН, одной из глобальных тенденций, влияющих на вовлечение граждан в волонтерство, является «быстрый рост умных, мобильных, краудсорсинговых и других новых технологий»<sup>12</sup>. Технологии предоставляют организациям новые мощные инструменты для мобилизации, организации, поощрения волонтеров, а также новые возможности для обратной связи. Технологические разработки расширяют способы добровольческого участия. Так появляется онлайн-волонтерство (виртуальное) и микроволонтерство. Таким образом, волонтерство становится доступно людям с ограниченными возможностями по здоровью.

Согласно данным ООН, 187 стран развивают виртуальное волонтерство, и ежегодно онлайн-волонтерами становятся 12 000 человек, большинство из которых (60%) — это жители развивающихся стран<sup>13</sup>. Эксперты ООН считают, что развитие

онлайн-волонтерства является «ключевым трендом в сетевом веке гуманитарной помощи». Прогнозируется, что в ближайшее время это направление волонтерства будет только расти в связи с быстрым развитием ИТ и онлайн-технологий.

Однако высокое неравенство в доступности цифровых технологий создает риски для потенциальных волонтеров, особенно из развивающихся стран. Таким образом, организации, принимающие волонтеров, должны учитывать этот аспект при организации волонтерской деятельности и выработке способов привлечения волонтеров, адаптируясь к местным потребностям, культурным условиям и технологической инфраструктуре.

**Создание мест добровольческой занятости.** Важной тенденцией развития волонтерства на протяжении последних десятилетий является его профессионализация. Наблюдается переход от «доморощенной» (home-grown) модели управления, то есть неформальной, демократичной, с нечеткими ролями волонтеров и не ориентированной на эффективность, к более формализованной, предполагающей распределение обязанностей между волонтерами, ориентированной на эффективность<sup>14</sup>. Последнее сопровождается «созданием мест добровольческой занятости по принципу создания рабочих мест». В частности, в западных странах организации, желающие принять волонтера, обосновывают и вписывают волонтерские вакансии в свое штатное расписание.

**11**

Volunteering Australia's Definition of Volunteering. Frequently Asked Questions. URL: [volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/FAQs-Launch-of-Definition-280715-final.pdf](http://volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/FAQs-Launch-of-Definition-280715-final.pdf)



**12**

The thread that binds. Volunteerism and community resilience: State of the World's Volunteerism Report (2018). United Nations Volunteers (UNV) programme.



**13**

Change the world through online volunteering. UN Volunteers.



**14**

Zimmeck M. The right stuff: New ways of thinking about managing volunteers. London: Institute for Volunteering Research, 2000.



15

*Volunteering Trends You Should Know In 2018. Kayla Matthews. Volunteering Trends You Should Know In 2018.*



16

*Abdullah M. S., B. O'Steen. Volunteering Engagement through Service-Learning Community-Based Youth Critical Participatory Action Research: Evidenced in Reflection Writing. Journal of Fundamental and Applied Sciences. 2018. 10 (45). P. 1541-1563.*

17

*Berry, H. A., Chisholm, L. A. Service learning in higher education around the world: An initial look. New York, NY: The International Partnership for Service-Learning, 1999.*

18

*The Changing Face of Volunteering and Four Ways You Can Respond. Kristen Stephenson. 10.02.2017.*



Культура общественного  
участия в мегаполисе:  
экосистема московского  
волонтерства

Такая практика могла бы быть крайне востребована в России. Рабочие места для волонтеров могли бы быть созданы, к примеру, в центрах социальной защиты — для расширения охвата тех, кто получает различные услуги (например, люди не только с тяжелой формой инвалидности, но и со средней).

**Волонтерство для развития себя.** На протяжении последних десятилетий наблюдается существенный сдвиг в установках и поведении волонтеров. Современное поколение волонтеров движимо личными целями, ориентируется на развитие новых способностей, менее склонно к альтруизму. Это отличает их от старших поколений, волонтерство которых опиралось во многом на традиционные культурные идентичности, чувство сильной лояльности организации, приверженность референтной группе.

Эксперты считают, что миллениалы (поколение «Y») видят цели волонтерства и благотворительности как взаимосвязанные с их личными задачами и жизненными ценностями, поэтому все больше некоммерческих организаций предлагают различные способы того, как добавить цель (целеполагание) в жизнь людей через добровольчество **15**.

**Обучение через волонтерство.** Одним из общих образовательных трендов в мире, начиная с 1990-х годов, является внедрение и развитие образовательных программ через волонтерство (англ. — service learning) **16**, где участие в добровольчестве рассматривается как метод обучения. Цель таких образовательных

программ — привлечение учащихся в добровольческую деятельность и помощь местным сообществам, формирование у них нравственных ценностей добровольческой деятельности. Такие программы обучения через волонтерство реализуются как минимум в 23 странах **17**. В США и Канаде они прочно интегрированы в системы начального, среднего и высшего образования.

**Перспектива повышения возраста волонтерского участия среди пожилых.**

Ключевой демографической тенденцией ближайших лет в странах Запада является старение населения. Это формирует новые вызовы и для волонтерского сектора. К примеру, в Великобритании к 2033 году каждый четвертый будет в возрасте от 65 и старше. В связи с этим в 2013 году была создана Комиссия по развитию некоммерческого сектора и взрослению (The Commission on the Voluntary Sector and Ageing). Члены Комиссии спрогнозировали увеличение волонтерского вклада людей в возрасте от 60 лет и выше в экономику страны к 2023 году на 2,26 млрд фунтов стерлингов (или 22%), к 2033 году — на 5,22 млрд фунтов (или 51%). Однако некоторые эксперты отмечают, что увеличение волонтерского участия граждан старше 60 лет невозможно без более глубокого изучения потребностей, предпочтений и ценностей этой группы, а также разработки широкого спектра действительно качественных, социально значимых волонтерских проектов **18**. Эта общая рекомендация справедлива и для России, где, по прогнозам демографов, в 2030 г. доля населения в возрасте 65 и более лет возрастет до 18%.

**Развитие партнерских отношений между практиками и исследователями.** Для обмена знаниями и опытом, выработки совместных программ исследования, а также развития партнерских связей между волонтерами и академическим сообществом зарубежные ресурсные центры проводят семинары, круглые столы, встречи. В рамках встреч представители добровольческих центров и некоммерческих организаций совместно с исследователями обсуждают текущие проблемы и тенденции в сфере. В качестве примера можно привести «исследовательские круглые столы Волонтеров Виктории» (Volunteering Victoria's research roundtables), в ходе которых участники заслушивают и обсуждают доклады по широкому кругу вопросов: от систематизации практического опыта волонтерского менеджмента до теоретических и методологических подходов в изучении отдельных аспектов волонтерской деятельности.

Некоторые крупные ресурсные центры проводят ежегодные исследовательские конференции, например, исследовательский саммит CNCS (CNCS Research Summit). В рамках саммита участники обсуждают результаты проведенных исследований и практику их применения, то есть то, как в дальнейшем эти данные были использованы в изменении законодательства, выработке программы действий по оказанию услуг и помощи местным сообществам.

Более фокусированными и практико-ориентированными являются встречи представителей разных секторов для выработки совместных предложений по программам исследований **19**.

Так, к примеру, семинар по обсуждению неформального волонтерства (Informal Question Workshop) «Волонтеров Шотландии» в 2015 г. был инициирован после предложения правительства Шотландии провести обследование шотландских домохозяйств для измерения неформального добровольчества. Задачей семинара стала выработка конкретных предложений будущей программы исследования неформального волонтерства.

## 19

Аналогичную работу осуществляет российский РЦ «Мосволонтер». Так, в течение 2017 г. «Мосволонтер» проводил встречи со стейкхолдерами, чтобы сформировать актуальную исследовательскую программу, учитывающую запросы и интересы всех заинтересованных лиц. В частности, проводились фокус-группы с волонтерскими НКО (социальными и экологическими) и экспертная дискуссия с представителями исследовательских центров, органов власти, институтами государственной поддержки развития волонтерства и иными заинтересованными сторонами. По результатам этих встреч была выработана исследовательская программа РЦ «Мосволонтер».

## Национальные тенденции развития волонтерства 2020

**Институционализация добровольческих направлений.** Одним из ключевых трендов развития российского волонтерского сектора является институционализация волонтерских направлений<sup>21</sup>. Если в 90-х – начале 2000-х добровольчество в России рассматривалось как единое движение, то сейчас идет процесс сегментации, разделения на множество направлений: социальное, событийное, спортивное, медицинское, экологическое, корпоративное и другие; внутри каждого из которых формируется своя методология и технологии работы с волонтерами. Во многом этому процессу способствует признание государством волонтерской деятельности в качестве важного элемента гражданской консолидации. Происходит расширение и укрепление волонтерского сектора за счет создания новых поддерживающих инфраструктурных организаций (добровольческих центров, ресурсных волонтерских центров и профильных зонтичных организаций<sup>22</sup>).

**Активизация роли государства в развитии НКО-сектора.** Эксперты и исследователи сходятся во мнении, что за последние годы изменения в некоммерческом секторе позитивно повлияли на укрепление и профессионализацию волонтерского сектора. В частности, заметно увеличилась финансовая поддержка СО НКО со стороны государства, осуществляемая через систему государственных грантов и государственных заказов. Последнее, в свою очередь, дает возможность НКО, работающим с волонтерами, улучшить систему менеджмента не за счет степени зрелости организаций, а за счет возможности найма дополнительных

оплачиваемых штатных единиц — профессиональных менеджеров или координаторов.

Стоит отметить такую положительную тенденцию, как процесс разгосударствления социальных услуг (запущенный принятием 442-ФЗ), а также налаживание взаимодействия государственных социальных учреждений с волонтерскими НКО с помощью соответствующих регламентов. Принятие регламентов является крайне важным моментом для некоммерческого сектора, поскольку способствует более ответственному и профессиональному подходу НКО к работе с волонтерами. Другой положительной стороной этого процесса является то, что достаточно закрытые государственные социальные учреждения становятся более открытыми и прозрачными.

**Формирование институтов, поддерживающих инфраструктуру волонтерского сектора.** Одно из условий устойчивости волонтерства в зарубежных странах — это развитая поддерживающая инфраструктура. В России только начался процесс становления инфраструктуры добровольческого сектора за счет развития сети территориальных центров добровольчества, ресурсных волонтерских центров и другого. В настоящий момент многими российскими волонтерскими организациями, такими как Ассоциация волонтерских центров, РЦ «Мосволонтер», Агентством стратегических инициатив, Национальным центром добровольчества и другими, ведется работа по формированию на национальном, региональном и локальном уровне

20

Раздел подготовлен по материалам РЦ «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».

21

Певная М.В. Развитие волонтерства в России: проблемы и противоречия // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2014. № 2 (29). С. 230-237.

22

Таких, к примеру, как Национальный совет по корпоративному волонтерству.

Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства



сети поддерживающих волонтерский сектор инфраструктурных организаций — добровольческих центров.

Активное создание центров добровольчества в России началось с 2010 года в рамках реализации «Волонтерской программы Сочи-2014». Изначально такие центры создавались преимущественно на базе образовательных учреждений и были ориентированы прежде всего на привлечение волонтеров для добровольческой деятельности на олимпийских объектах. После окончания Олимпийских игр часть инфраструктурной сети волонтерских центров сохранилась и продолжила работать, развивая событийное, спортивное, культурное, патриотическое волонтерство. На сегодняшний день идет работа по созданию территориальных (районных/окружных) добровольческих центров, целью которых станет вовлечение граждан в добровольческую деятельность в социальной сфере.

Наряду с добровольческими центрами в России начинают создаваться и волонтерские ресурсные центры (по аналогии с зарубежными), основной профиль деятельности которых связан с методологической, информационной и иной поддержкой принимающих волонтеров организаций и территориальных центров добровольчества.

Также в стране начинают создаваться узкоспециализированные институты — центры, ориентированные на поддержку определенных направлений волонтерства. Примером такого государственно-центра может служить Федеральный

центр поддержки добровольчества в сфере охраны здоровья на базе РНИМУ им. Н.И. Пирогова, созданный для поддержки движения волонтеров-медиков. В качестве примера центра в формате независимой НКО можно назвать создаваемый по инициативе Добровольческого поискового отряда «Лиза Алерт» и при поддержке Агентства стратегических инициатив Единый центр поиска пропавших людей.

### **Изменение отношения общества к общественной работе и добровольчеству.**

В Советском Союзе общественная работа носила квазидобровольный характер и была встроена в систему партийных и молодежных организаций. Это привело к тому, что в 90-х годах понятие общественной добровольной работы было дискредитировано, а добровольческий труд стал непрестижным и неприемлемым. За последние годы произошло восстановление ценности и авторитета добровольческого труда в массовом создании граждан. За счет того, что выросло новое молодое поколение граждан, не имеющих негативного опыта советского прошлого, в России начало развиваться волонтерство в современном его понимании. Согласно данным ФОМ, 31% россиян считают, что в целом деятельность волонтеров и добровольцев приносит обществу «только пользу», еще 57% ответили «больше пользы, чем вреда»<sup>23</sup>.

**Развитие виртуального волонтерства и микроволонтерства.** Одним из глобальных трендов развития волонтерства в мире является появление и активное становление новых форм добровольческой активности — виртуального

### **23**

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.



волонтерства и микроволонтерства. С недавних пор эти формы волонтерства начали развиваться и в России. К числу наиболее крупных проектов с участием онлайн-волонтеров можно отнести «Википедию», онлайн-проект «Карта помощи» (где собирается информация о пострадавших во время пожаров) и другие. Одним из преимуществ виртуального волонтерства является то, что оно позволяет включиться в социальную активность людям с ограниченными возможностями. Однако на сегодняшний день условия для такого участия в российском онлайн-пространстве пока не реализованы. Отчасти ответом на эту потребность стала инициатива Союза добровольцев России (СДР) по созданию «дорожной карты» развития виртуального волонтерства в России<sup>24</sup>.

Особенностями микроволонтерства являются кратковременность участия, ориентированность на задачу (а не на роль или функцию), легкий доступ и немедленность исполнения, неформальное соглашение об участии. К микроволонтерству относятся подписание петиций, краудфандинг, участие в опросах и другое. Как показывает исследование Института изучения волонтерства Национального совета по некоммерческим организациям Великобритании, такая форма участия наиболее привлекательна для образованных миллениалов в возрасте до 35 лет.

**Рост популярности корпоративной социальной ответственности.** Корпоративное волонтерство — это важный блок с точки зрения популяризации волонтерского движения в целом. Для сотрудников компании важно понимать, что они выполняют

не только свою работу, но и некую важную социальную функцию, всесторонне развиваются, находят новые способы самореализации.

Одним из направлений волонтерства, наиболее активно развивающихся в мире на данный момент, является *pro bono* волонтерство. В России же *pro bono* волонтерство только начинает зарождаться. *Pro bono* волонтерство ценно как для НКО, так и для бизнес-организаций. Первые получают профессиональную, квалифицированную безвозмездную помощь, у вторых усиливаются компетенции сотрудников. Дальнейший рост интереса некоммерческих организаций к привлечению опытных *pro bono* волонтеров прогнозирует и Национальный совет некоммерческих организаций США<sup>25</sup>.

**Развитие волонтерства на базе образовательных учреждений.** В России получает развитие вовлечение учащихся в добровольческую деятельность на базе организаций начального, среднего и высшего образования. Школьная волонтерская активность, как правило, направлена на заботу об окружающей среде (например, поддержание чистоты, посадка растений во дворе, расчистка водоемов и другое).

Достаточно активно в последние годы развивается и поддерживается волонтерство в ВУЗах. Один из инструментов такой поддержки — создание добровольческих центров на базе образовательных учреждений для привлечения студентов в собственные волонтерские проекты или волонтерские программы других организаций.

24

Дистанционное волонтерство: люди с ограничениями по здоровью смогут помогать другим.



25

*Skills-Based Volunteering/ Pro bono. Matching the right person with the right skills and knowledge, at the right time, to the right project to achieve greater impact.*



Так, к примеру, добровольческие центры ВУЗов являются одним из основных каналов участия волонтеров в спортивных метасобытиях в Москве (чемпионат мира по футболу FIFA-2018). Одним из инструментов поощрения волонтерского участия студенческой молодежи в некоторых ВУЗах является предоставление дополнительных баллов при поступлении.

**«Серебряное» волонтерство.** В России зафиксировано участие в добровольческой деятельности людей старшего поколения — так называемых «серебряных» волонтеров<sup>26</sup>. Зарубежные исследования отмечают, что такие люди уделяют волонтерству в два раза больше времени, чем волонтеры среднего и младшего возраста. Волонтеры пожилого возраста занимаются преимущественно оказанием так называемых «благотворительных» услуг. Это может быть как профессиональная помощь (в области финансов и бухгалтерии, например), фандрайзинг (может быть особенно успешным, учитывая обширные личные связи пожилых волонтеров), помощь нуждающимся на дому, уход за больными и прочее<sup>27</sup>.

Согласно данным опросов ФОМ, более четверти (26%) россиян в возрасте 50+ включены в добровольческое движение<sup>28</sup>. Важно отметить, что чем интенсивнее вовлеченность представителей «серебряного» возраста в волонтерское движение, тем выше их удовлетворенность жизнью. В будущем «серебряное» волонтерство в России (как и в мире) будет только развиваться, что обусловлено такими глобальными демографическими трендами,

как старение населения, увеличение возраста дожития, а также цифровизацией общества.

**Волонтерство и патриотизм.** По данным опросов Фонда «Общественное мнение», добровольческое российское движение в некоторой степени ассоциирует себя с движением патриотическим и отчасти позиционирует себя таковым. Так, в частности, считают себя патриотами 85% добровольцев, тогда как среди россиян так себя называют только 77%. Критерии патриотизма волонтеров и населения в целом практически совпадают; в частности, и те, и другие считают, что патриот должен «*знать историю своей страны*», «*не избегать службы в армии*» и «*не уезжать жить и работать за границу*».

В то же время наблюдаются и некоторые статистические различия между установками волонтеров и населения в целом. Представители добровольческого движения значимым критерием патриотизма считают не «знание гимна» и не «участие в выборах», а «возможность критики власти». Если среди населения в целом 64% считают, что патриот может критиковать власть своей страны, то среди акторов добровольчества так полагают 71%. Такая позиция может быть отчасти связана с высокой включенностью и повышенной личной ответственностью за принятие решений, соблюдение, коррекцию и конструирование норм и правил повседневной жизни социума.

**26**

*Skills-Based Volunteering/Pro bono. Matching the right person with the right skills and knowledge, at the right time, to the right project to achieve greater impact*



**27**

*Электронный журнал о благотворительности «Филантроп». Почувствуйте разницу: волонтерство в развитых странах. Е. Федосова.*



**28**

*Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 24 июня 2018 г.*

# 2.

## МАСШТАБЫ И СПЕЦИФИКА ВОЛОНТЕРСКОГО УЧАСТИЯ В МОСКВЕ



# Направления и формы общественного участия

## Многообразие форм и направлений общественного участия ФМ

Общественную деятельность отличает не только безвозмездность, но и способ организации — свободный выбор сферы деятельности, ее интенсивности и функциональных обязанностей. По мнению экспертов, принимавших участие в проекте «Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства», разнообразие и многомерность волонтерской деятельности в Москве безграничны: волонтеры востребованы в социальной, медицинской, экологической сферах — так же, как и при организации городских мероприятий, фестивалей, крупных событий. Каждый человек, желающий принять участие в общественной деятельности, может выбрать для себя наиболее удобную форму участия и близкий по духу предмет добровольческой активности. При этом люди выбирают не только вид деятельности, но и сообщество — тех, с кем они взаимодействуют.

Приведем цитаты из экспертных интервью с представителями ресурсных центров:

“ Медицинские и социальные учреждения — в первую очередь. Во вторую — это участие волонтеров в организации мероприятий городских, их в городе очень много проходит. И там, конечно, нужна помощь. Я говорю как про крупные события, которые прошли, — чемпионат мира, например, или любые

другие, Всемирный фестиваль молодежи, — так и про мелкие в том числе. Плюс, полагаю, что это какое-то обучение, наставничество, работа с приезжими, в том числе с теми, кто недавно у нас.

“ Это и образование — участие волонтеров в проведении различных образовательных мероприятий, в том числе в медицинских организациях, социальных учреждениях. Большой блок интенсивного развития получило, конечно, экологическое волонтерство. В Москве, мне кажется, в равной степени развиты все эти направления, но вот социальное и медицинское мне бы хотелось выделить отдельно.

По результатам опросов и интервью с экспертами можно выделить следующие основные направления волонтерства, которые в Москве существуют и развиваются<sup>29</sup>:

**Социальное волонтерство** — это работа с «социально незащищенными» категориями людей (дети-сироты, инвалиды, пожилые люди, взрослые люди, попавшие в тяжелую жизненную ситуацию и т. д.) Это исторически сложившийся вид добровольной помощи людям, получивший активное развитие в последние десять лет и сейчас достаточно распространенный.

**В качестве примера: среди москвичей старше 18 лет в последние полгода-год безвозмездно помогали пожилым людям, пенсионерам 22%, 18% помогали тяжелобольным детям и взрослым, 8% оказывали помощь детям-сиротам, людям**

**29**

При описании направлений использовались материалы: Килина А.Г., Кондарианцева К.А. Путеводитель по миру волонтерства. — М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018. 112 с.; Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

и семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

В отличие от многих других направлений волонтерства, именно социальное волонтерство наиболее активно накапливает, систематизирует свой опыт, разрабатывает методики и инструменты, которые в дальнейшем могут использоваться (в качестве рекомендаций/руководства) волонтерскими НКО или волонтерскими группами, желающими заниматься социальным волонтерством. Также социальное волонтерство смогло выстроить (и продолжает выстраивать) достаточно стабильную систему взаимоотношений с различными органами власти и государственными учреждениями.

**Экологическое волонтерство.** Если человеку небезразлично будущее своего региона или планеты в целом, то он может участвовать в волонтерской организации по защите окружающей среды. Экология — одна из популярных современных проблем общества, которая постоянно фигурирует в средствах массовой информации. Это особенно актуально для крупных городов, таких как Москва. Здесь речь идет не только о сохранении природы в привычном понимании, но и о защите флоры и фауны и экологии мегаполиса, о просветительской работе, об акциях по уборке мусора, патрулировании в лесах или на пляжах, посадке деревьев в парке или экологических митингах в защиту лесной зоны.

**В экологических патрулях, акциях по сбору мусора, защите природы в последние полгода-год принимали участие 8%**

**москвичей (старше 18 лет), 13% участвовали в уборке и благоустройстве территории.**

Всплеск экологического движения является общемировой тенденцией, тогда как в России это направление начало развиваться сравнительно недавно. Первоначально экологическое волонтерство в России развивалось достаточно стихийно. Сегодня оно начинает структурироваться, институционализироваться.

**Донорство** — еще одно направление волонтерства, которое можно считать классическим. **По данным опроса, донорами крови за последние полгода-год были 4% взрослого населения столицы.** Однако в данном контексте донорство — это не только сдача крови, но и большой просветительский блок, направленный на популяризацию добровольной сдачи крови и/или ее компонентов. Когда люди начинают узнавать и понимать суть проблемы, они начинают по-другому к ней относиться.

**Событийное волонтерство** — деятельность, направленная на помощь в организации и проведении крупных значимых событий местного, регионального, федерального и международного уровней (помощь на конференциях, съездах, форумах, праздниках, концертах, выставках, благотворительных мероприятиях и т. д.) Здесь можно выделить несколько подвидов в зависимости от тематики проводимых событий (иногда эксперты выделяют их в самостоятельные направления): спортивное волонтерство, ивент-волонтерство и культурное — арт-волонтерство.

- **Спортивное волонтерство.** Наиболее заметным направлением последних лет стало спортивное событийное волонтерство (в том числе «волонтерство мегасобытий»<sup>30</sup>). Это происходит благодаря тому, что в России проходит все больше крупных международных и российских спортивных событий, таких как, Универсиада в Казани (2013 г.), Олимпиада в Сочи (2014 г.), чемпионат мира по футболу (2018 г.) и другие. Данное направление имеет определенную специфику, поскольку здесь важны особые компетенции волонтера, например, знание иностранного языка, знание определенного вида спорта и другие. **В последние полгода-год занимались организацией и сопровождением соревнований, подготовкой спортивных площадок 3% жителей столицы старше 18 лет.** Именно спортивное волонтерство стало толчком для повышения информированности россиян о волонтерской деятельности и популяризации идеи добровольчества среди различных групп населения, в особенности у молодежи.
- **Ивент-волонтерство.** Это волонтеры, которые участвуют, к примеру, в Дне города. В нашей стране постепенно используется все больше инструментов для привлечения внимания общества к благотворительным проектам, таким как организация мероприятий (ивентов), в которых участвуют добровольцы. Благотворительные мероприятия служат не только для сбора пожертвований и придания публичности деятельности НКО — они позволяют укрепить отношения благотворительных организаций

с существующими волонтерами и привлечь новых. **В последние полгода-год занимались организацией и проведением мероприятий, выставок, фестивалей 5% взрослых москвичей.**

- **Культурное волонтерство** (в Москве его часто называют арт-волонтерством). Это направление появилось не так давно — по сути, в конце 2014 года. Отчасти его развитию способствовал объявленный в 2015 году Год литературы, затем (2016 год) — Год кинематографа. Культурное волонтерство связано с организацией и проведением мероприятий, направленных на формирование культурной идентичности, сохранение и передачу культурного и исторического наследия. Оно представлено разными добровольческими практиками и активностями, среди которых наиболее ярко выделяются *реставрационное волонтерское движение по сохранению памятников архитектуры и волонтерство в музеях*. Реставрационное волонтерское движение имеет достаточно длительную историю: оно зародилось еще в 1967 году<sup>31</sup>. На сегодняшний день движение активно поддерживается и продвигается Центральным советом Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры (ВООПИК). В Москве наиболее активно работают с волонтерами ГМИИ им. А.С. Пушкина, Третьяковская галерея, музей современного искусства «Гараж» и центр «Винзавод», Политехнический музей Еврейский музей и центр толерантности, и другие. «Музейные» волонтеры помогают в организации выставок,

### 30

Под мегасобытиями, вслед за зарубежными исследователями, будем понимать «крупномасштабные культурные (в том числе коммерческие и спортивные) события, имеющие массовую общественную привлекательность (*mass popular appeal*) и международное значение» (См.: Roche, M. *Mega-Events and Modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. London: Routledge, 2000).

### 31

Горлова Н. Волонтерские и общественные объединения в деле сохранения культурного наследия России: история и современность // Вестник научных конференций. 2017. №. 6-3 (22). С. 38–43.

образовательных мероприятий  
и в работе с посетителями.

Можно отметить и другие набирающие популярность направления, такие как волонтеры общественной безопасности, медиаволонтерство, патриотическое и медицинское волонтерство. По данным опросов ФОМ, сегодня в эти направления включены 1-2% москвичей старше 18 лет (около 100 000 человек).

**Волонтеры общественной безопасности** занимаются помощью людям, оказавшимся в эпицентре наводнений, землетрясений, пострадавшим от пожаров и других стихийных бедствий. Также работа волонтеров общественной безопасности направлена на помощь в профилактике чрезвычайных ситуаций, помощь в организации обеспечения безопасности на массовых событиях, содействие интернет-безопасности и другое. Об этом волонтерском направлении заговорили, в том числе и на государственном уровне, после трагических природных катаклизмов: лесных пожаров 2010 года, наводнения в Крымске и стихийных бедствий в Хабаровском крае.

Еще одно новое, узкое направление в волонтерстве — медиаволонтерство. Это деятельность, направленная на формирование информационного поля вокруг общественно значимых событий, информационную поддержку социальных проектов (создание контента и его распространение в СМИ и социальных сетях в качестве волонтеров-фотографов, журналистов, SMM-специалистов, видеооператоров). Как правило, медиаволонтерство

помогает не подопечным напрямую, а организаторам волонтерской деятельности — волонтерским центрам, благотворительным фондам, добровольческим движениям.

**Патриотическое волонтерство** — это сохранение исторической памяти, благоустройство памятников и уход за ними. Например, восстановление и уход за воинскими захоронениями погибших в годы Великой Отечественной войны.

**Медицинское волонтерство** — волонтерская (добровольческая) деятельность в сфере здравоохранения, направленная на повышение качества медицинской помощи на всех ее этапах: профилактическом, лечебном и реабилитационном. В России это направление представлено преимущественно добровольческим движением «волонтеров-медиков». Помощь волонтеров зачастую нужна медицинским учреждениям, где не хватает младшего персонала. Волонтеры посещают больных, общаются с ними, читают вслух, организуют прогулки, дежурство и т. п. К медицинскому волонтерству также относятся службы милосердия в больницах; оказание медицинских услуг; уход за лежачими больными; проведение мероприятий в лечебно-оздоровительных учреждениях; охрана здоровья населения.

**«Поисковики».** В отдельное самостоятельное направление за последние годы оформилось движение «поисковиков» — деятельность организаций и неформальных групп, связанная с поиском пропавших людей. Одной из наиболее известных волонтерских организаций по поиску



пропавших людей в России является «Лиза Алерт». Волонтерское направление «поисковиков» практически полностью институционализировалось: внутри движения выработаны четкие инструменты, выстроена прозрачная стабильная и эффективная система взаимодействия с правоохранительными органами, МЧС и прочими учреждениями.

И в западной, и в российской социологии классическим подходом к изучению добровольчества/волонтерства является разделение общественной активности на *организованную, институционализированную и неформальную*. В России в настоящее время продолжается рост различных форм эпизодического волонтерства. Способы вовлечения в эпизодическое волонтерство различны: от единичного участия, к примеру, в культурных или спортивных событиях до вовлечения в серию мероприятий на протяжении какого-то времени. Некоторые волонтеры совмещают эпизодическое волонтерство с долгосрочным участием внутри какой-то организации.

При этом большая часть (около 70%) добровольческой активности осуществляется неформально (лично, не через организации).

*Неорганизованное участие* — это спонтанная и часто эпизодическая помощь не в рамках какой-либо организации или структуры: например, уход за ребенком по просьбе родителей, оказание помощи в ремонте или стройке, выполнение мелких поручений или отклик на стихийное бедствие. Сюда можно отнести

и пожертвования — от нескольких рублей через телефонные sms-пожертвования на лечение больных детей и до предоставления грантов организациям, рабочим группам, инвалидам для решения тех или иных социальных и личных проблем нуждающихся.

*Организованное участие*, как правило, осуществляется по инициативе организаций в некоммерческом, государственном и частном секторе. В данном случае участие чаще является систематическим и более регулярным.

### Практики помогающего поведения в Москве на фоне России

В рамках общероссийского опроса в ноябре 2018 года <sup>32</sup> респондентам задавался вопрос: «Человека, который в свободное время безвозмездно помогает другим людям или организациям, называют волонтером или добровольцем. А Вы лично считаете себя волонтером, добровольцем или не считаете?». Лишь 8% москвичей старше 18 лет назвали себя волонтерами. Среди россиян этот показатель в ноябре был значимо выше — 14%. При этом 34% москвичей (и 38% россиян в целом) сообщили о том, что им приходилось в последний месяц безвозмездно в свободное от работы время помогать другим людям или организациям, не считая помощи своей семье, близким родственникам, друзьям. Еще 24% тех,

**32**

Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

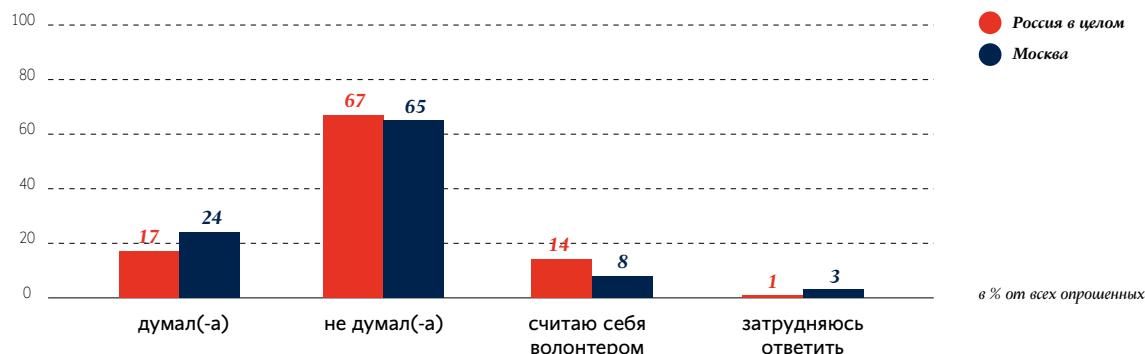


кто сегодня не называет себя волонтером, говорят, что когда-либо задумывались о том, чтобы заняться волонтерством, добровольчеством (17% в среднем по стране).

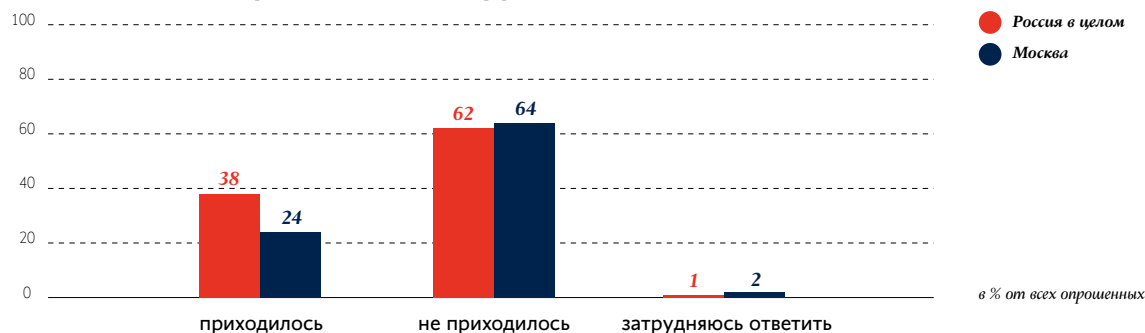
Такое распределение свидетельствует о том, что практика помогающего поведения среди москвичей распространена, и есть потенциал к увеличению этой группы. Однако зачастую люди не идентифицируют свое помогающее поведение с волонтерской деятельностью. Этот тезис

подтверждается распределением ответов на вопрос о том, есть ли среди родственников, друзей, знакомых респондента люди, которые занимаются добровольчеством, волонтерством, или таких людей нет. Практически у каждого третьего москвича (32%) такие родственники, друзья или знакомые есть.

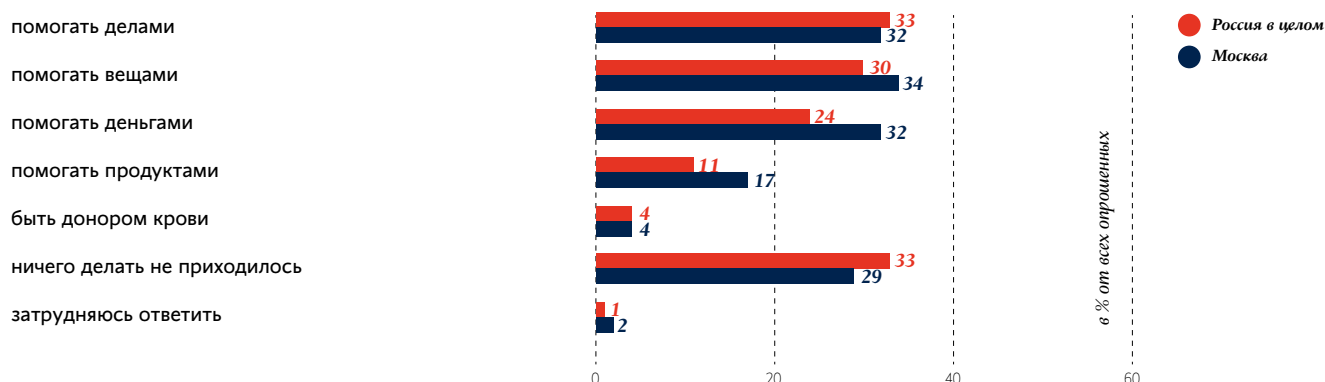
**Скажите, пожалуйста, Вы когда-нибудь думали о том, чтобы заняться добровольчеством, волонтерством, или никогда об этом не думали?**



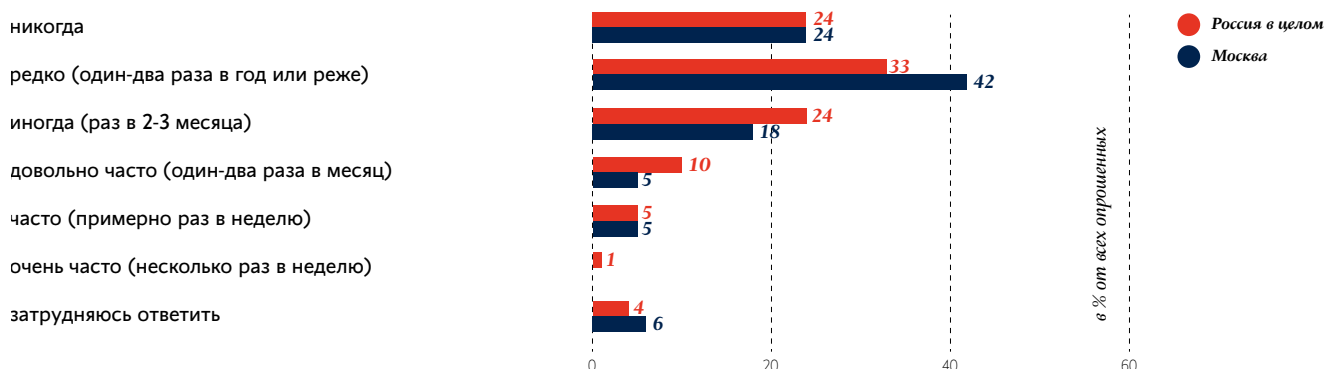
**Приходилось ли Вам в последний месяц безвозмездно и в свободное от работы время помогать другим людям или организациям? Не учитывайте помощь своей семье, близким родственникам, друзьям**



### Что из перечисленного Вам приходилось за последние полгода-год делать безвозмездно для незнакомых людей?



### Как часто Вы безвозмездно в свободное время помогаете другим людям или организациям?

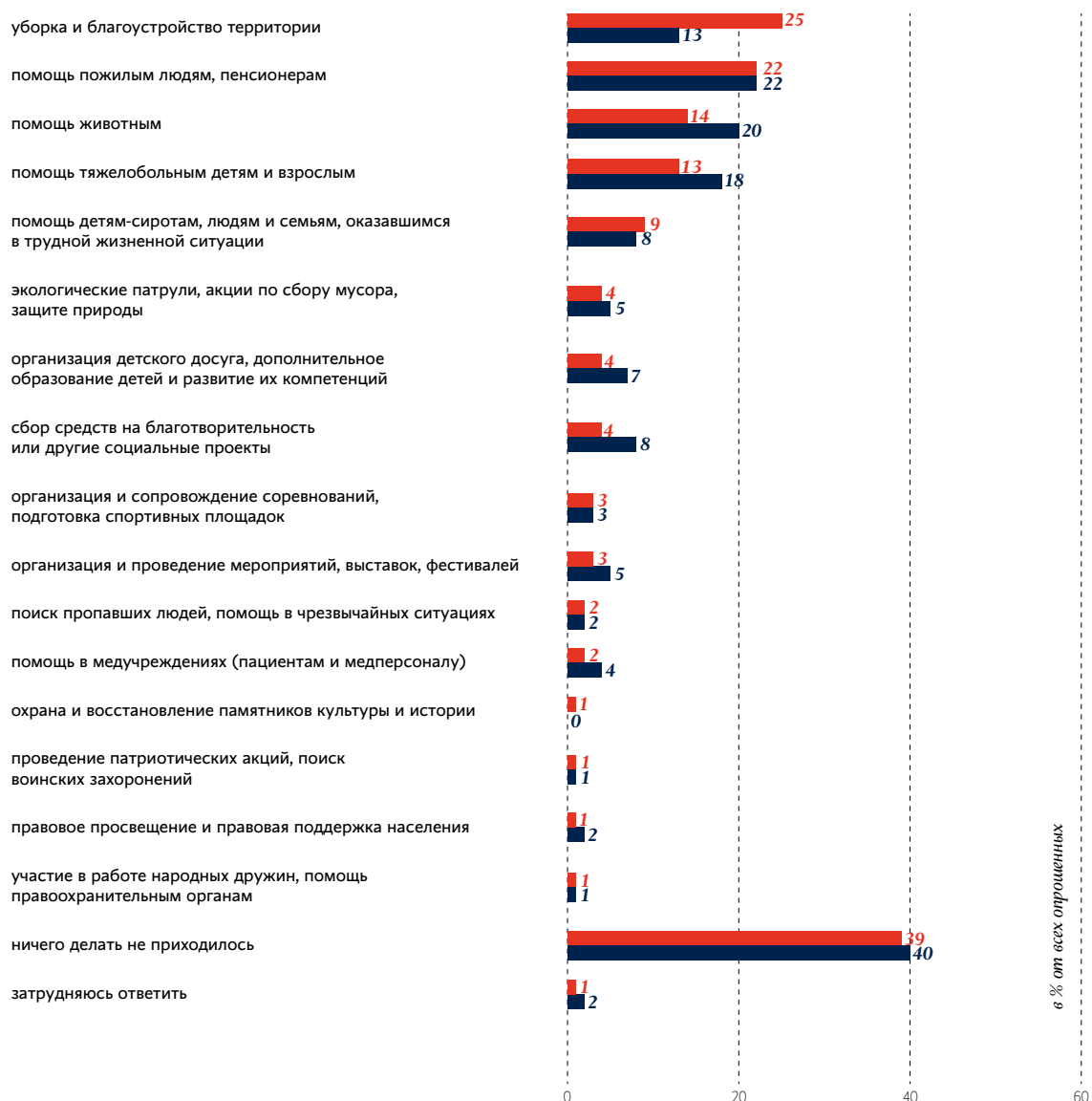


Из разных видов помощи столичные жители чаще всего выбирают помощь вещами (34% против 30% в целом по стране), деньгами (32% против 24% среди россиян), делами (32% против 33% по России). Помощь продуктами оказывают только 17% респондентов в Москве и 11% по стране. Один-два раза в год безвозмездно оказывают помощь незнакомым людям или организациям

42% москвичей, 18% — раз в два-три месяца, 24% — никогда. Среди россиян значительно выше доля тех, кто оказывает помощь раз в два-три месяца и один-два раза в месяц (24% и 10% соответственно), а доля тветов «редко» значительно ниже, чем у москвичей, — 33%.

**Чем из перечисленного Вам приходилось заниматься в последние полгода-год безвозмездно в свободное от основной работы время не для своей семьи, близких родственников, друзей?**

● Россия в целом  
● Москва



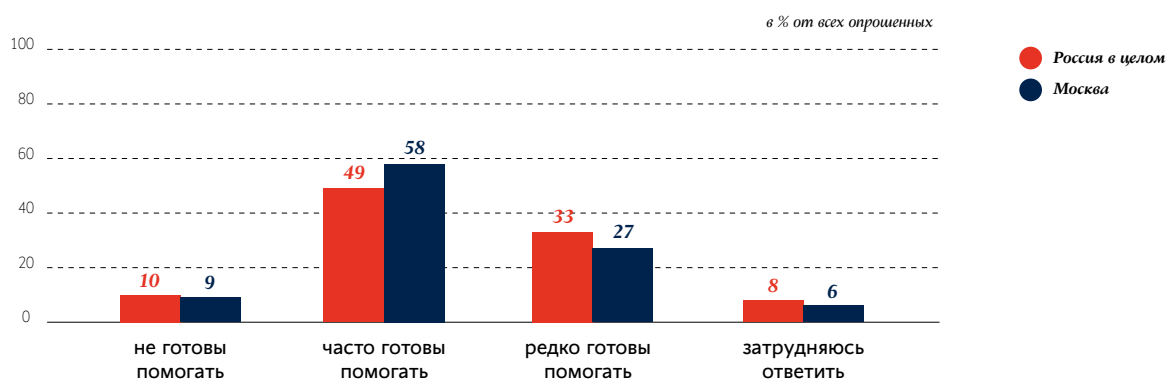
Среди москвичей наиболее распространены практики помощи пожилым людям, пенсионерам (22%), животным (20%). 18% сообщили о том, что в последние полгода помогали тяжелобольным детям и взрослым, тогда как по стране только 13% опрошенных выбрали данный пункт. При этом значимо реже москвичи занимались уборкой, благоустройством территории (13% против 25% в среднем по России).

Из данных видно, что многие люди, которые уже сейчас в том или ином виде оказывают безвозмездную помощь незнакомым людям, участвуют в различных акциях и гражданских инициативах, могут не идентифицировать себя с волонтерской деятельностью. Это означает, что для более точного описания московского добровольчества необходимо понять контекст формирования волонтерского движения. Сделать это позволяют практики помогающего поведения: через практики помощи мы можем выявить не только ядро волонтерского движения, но и его периферию.

Отвечая на вопрос о распространенности феномена помогающего поведения в обществе, 27% москвичей **33** заявили, что среди окружающих их людей готовность помогать друг другу встречается редко, и в два с лишним раза больше респондентов (более половины — 58%) сказали, что стремление к взаимопомощи можно встретить часто. Чаще остальных о распространенности помогающего поведения говорят те, кто включен в добровольческие практики: кому помогали, кто участвовал и/или допускает возможность участия в деятельности инициативных групп, организаций или объединений в будущем, у кого есть знакомые среди активистов, кто участвовал в акциях протеста.

По данным опросов, 40% москвичей готовы объединяться с другими людьми для совместных действий, если их идеи и интересы совпадают, не готовы, предпочитают действовать в одиночку — 43%. Здесь речь идет не об актуализированной установке на конкретные действия,

### Как Вы считаете, окружающие Вас люди готовы или не готовы помогать друг другу? И если готовы, то часто или редко?»



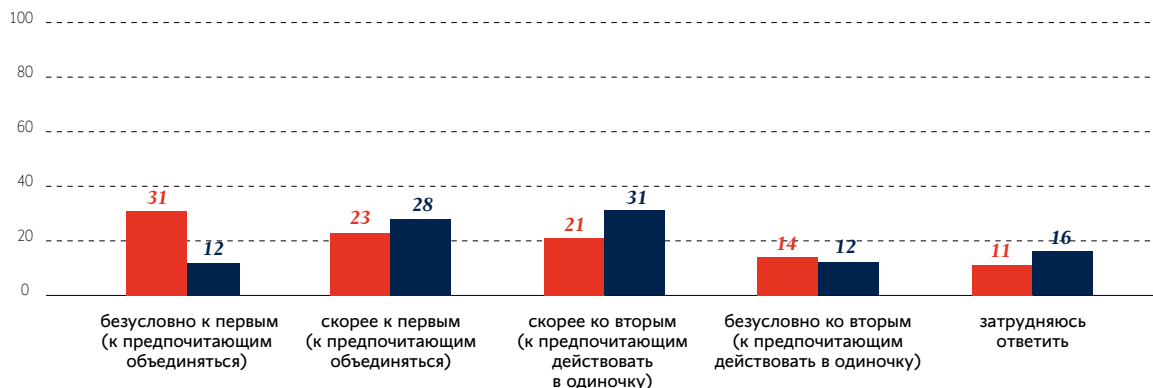
**33**

Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 10 ноября 2018 г.

Есть люди, которые предпочитают объединяться для совместных действий, если их идеи и интересы совпадают. И есть те, кто предпочитает действовать в одиночку. К кому Вы отнесли бы себя — к первым или ко вторым?

Россия в целом  
Москва

в % от всех опрошенных



а о диффузном ценностном представлении о том, что объединяться — это хорошо, и об отнесении себя к тем, кто мог бы объединиться, если бы нужно было отстаивать общие права или если бы интересы совпадали. Как показывают многочисленные исследования, от такой вербально выраженной готовности до реальных действий — дистанция огромного размера. Чтобы установки стали действием или, по крайней мере, появилась мысль о таком действии, должны возникнуть и совпасть во времени и в социальном пространстве многие важные обстоятельства: значимые события; действия окружающих и противодействие оппонентов; наличие опыта коллективных действий; авторитет лидера и пр.<sup>34</sup>

Доля москвичей, чувствующих ответственность за происходящее у себя «в доме, во дворе», составляет 66%, за происходящее в городе — 51%, за происходящее в стране — 49%. Среди россиян

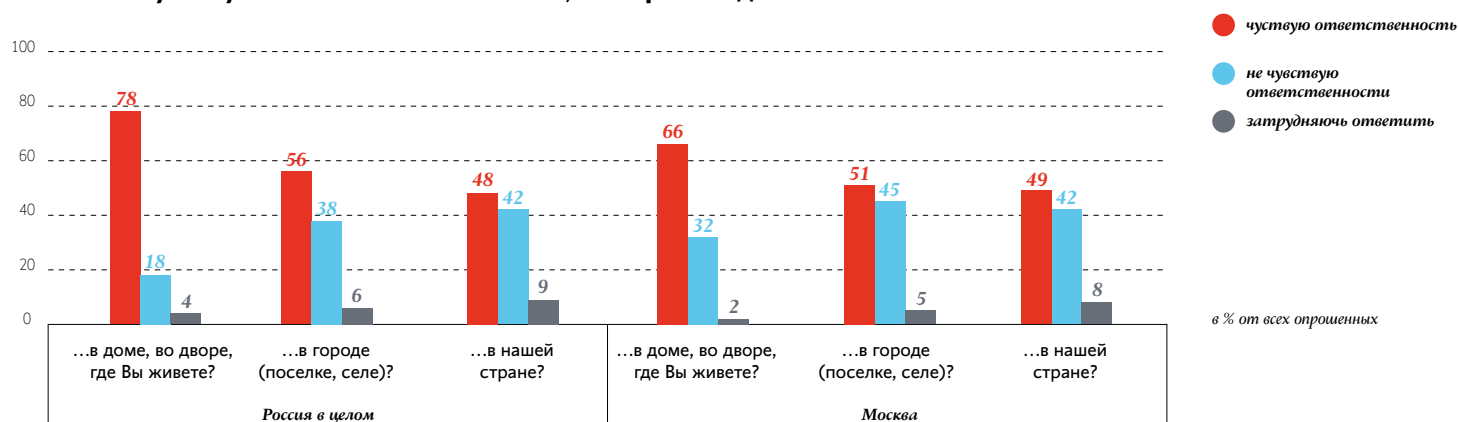
доля тех, кто ощущает ответственность, также снижается по мере расширения предлагаемой «зоны ответственности».

С помощью распределения ответов на данные вопросы можно оценить озабоченность человека либо локальными, либо региональными, либо общенациональными проблемами, в решении которых он стремится принять участие. Это называется «социальная дистанция». Для дальней социальной дистанции характерен широкий социальный радиус охвата проблем — и социальных, и гражданских, и политических. Ближняя социальная дистанция — это различного рода помощь своим родным, коллегам или просто хорошим знакомым. Это могут быть также личные пожертвования в фонды, участие в краудфандинговых или благотворительных проектах.

34

Клеман К. От обывателя к активисту // Гражданское общество современной России // отв. ред. Е. С. Петренко. — М.: ФОМ. 2008. С. 239–247.

**Люди в разной мере чувствуют ответственность за то, что происходит в их семье, в их городе (посёлке, селе), в стране. Скажите, пожалуйста, Вы чувствуете или не чувствуете ответственность за то, что происходит...**



## Типология акторов общественного участия в Москве

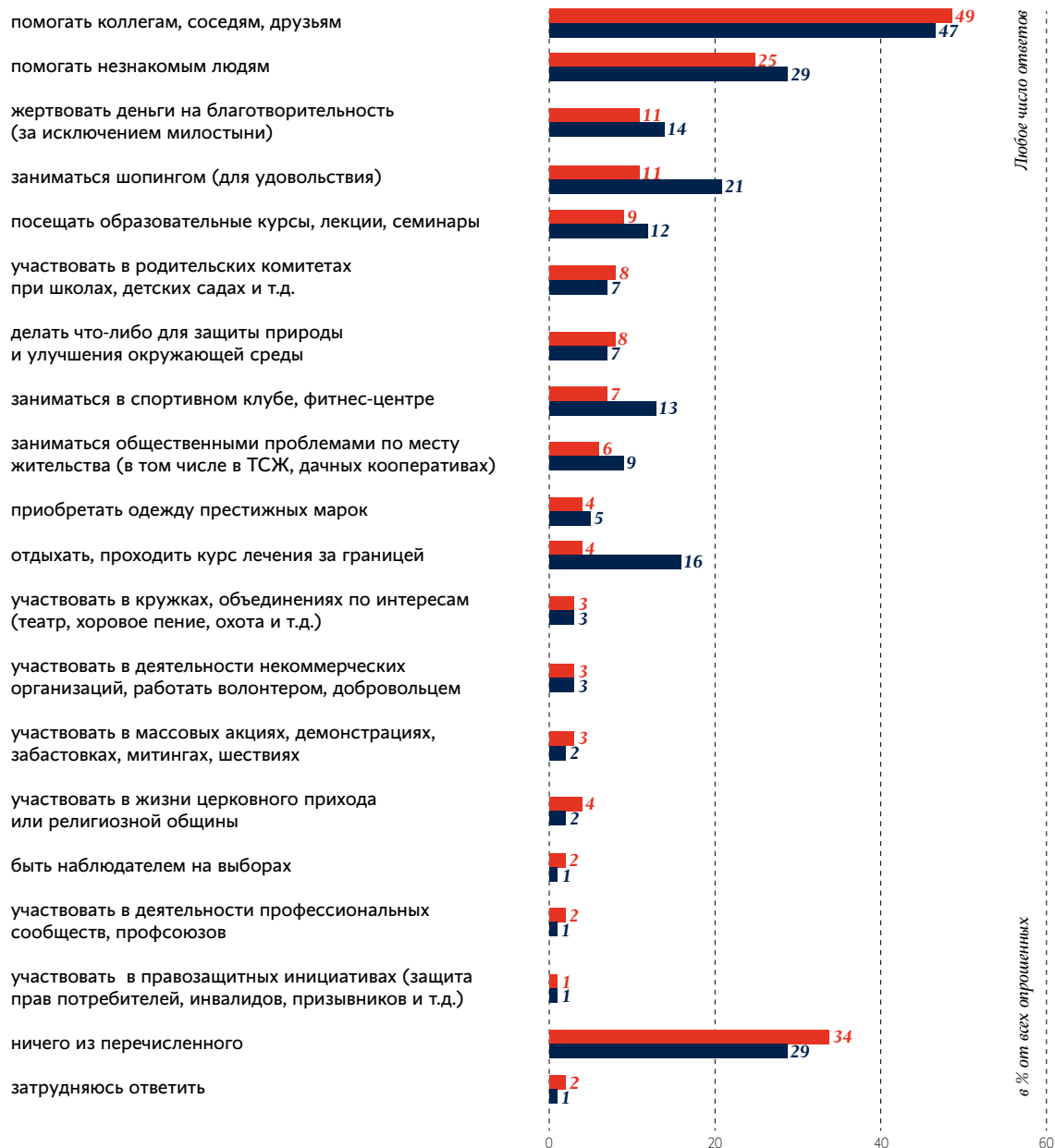
Общественное участие предполагает объединение представителей различных социальных групп для решения проблем сообщества, поиска и разработки алгоритмов совместных решений сложных вопросов и достижения консенсуса по этим вопросам как внутри сообщества, так и в диалоге с властью. Речь идет о включенности акторов добровольческого движения в обсуждение и разработку политических, социально-экономических, культурных программ и проектов, о самоуправлении на местном уровне, о влиянии на принятие решений и контроле за их исполнением. При этом общественная активность может проявляться как в форме личного независимого участия, так и в рамках какой-либо организации: благотворительной, правозащитной, экологической и т. д.

**Акторы (участники) добровольческого движения** — это люди, регулярно (или хотя бы время от времени) принимающие участие в гражданских инициативах; они входят в наиболее социально активные группы россиян, которые являются или потенциально могут стать основой для дальнейшего развития российского волонтерского движения. Деятельность участников добровольческого движения включает взаимопомощь и самопомощь, участие в массовых мероприятиях и их организации, а также в работе НКО.

Масштабы общественного участия ФОМ оценивает с помощью тестового вопроса о повседневных практиках: «Скажите, что из перечисленного Вам доводилось делать за последние полгода-год?» Для ответа на вопрос респонденту предлагается выбрать из предложенного списка как институционализированных, так и неформальных практик любое количество ответов. Результаты проведенных опросов показывают,

## Скажите, что из перечисленного Вам доводилось делать за последние полгода-год?

● Россия в целом  
● Москва



что в те или иные тестовые практики общественного участия сегодня включены до 62% москвичей<sup>35</sup>. Столичный регион по данному показателю относится к группе наиболее активных регионов РФ, занимает лидирующие позиции в развитии волонтерского движения и является трендсеттером взаимодействия между активными горожанами, СО НКО, властью и бизнесом.

На основе данных о включенности респондентов в тестовые повседневные практики общественного участия ФОМ эмпирически идентифицирует основных действующих участников российского добровольческого движения:

■ **Социальные активисты** занимаются решением проблем вместе с единомышленниками на локальной территории «здесь и сейчас». Участие в наблюдении за ходом выборов, защита природы, озеленение и улучшение окружающей среды, участие в деятельности профессиональных сообществ, участие в жизни церковного прихода, благотворительные пожертвования — вот далеко не полный перечень их дел.

■ **Гражданские активисты** занимаются решением общественных проблем по месту жительства; участвуют в деятельности некоммерческих организаций. Социальное пространство локализации (социальный радиус) проблемы, ее значимость возрастает и для социальных, и для территориальных общностей. Здесь чаще всего первоначально проблема декларируется либо в протестной, либо в конструктивной форме в интернете, а при наличии поддержки единомышленников переходит на муниципальный, городской или региональный уровень.

■ **Политические активисты** принимают участие в массовых акциях, демонстрациях, забастовках, митингах, шествиях; в правозащитных инициативах. Политическое участие по большей части реализуется в мероприятиях по привлечению внимания локальных, региональных и/или государственных властей к существующим проблемам.

### 35

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии Мега-ФОМ. 60 500 респондентов. Июль 2018 г. Перечень повседневных практик тестового вопроса ФОМ составил по результатам многочисленных экспериментов и тестирования наборов практик в углубленных интервью с активистами добровольческого движения.


### 36

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 10 ноября 2018 г.

## Типология участников московского добровольческого движения <sup>36</sup>

	Россия	Москва
Политическое участие	7%	10%
Гражданское участие	7%	7%
Социальное участие	19%	27%





Доля представителей институционализированных (организованных) участников добровольческого движения — гражданских и политических активистов — по состоянию на ноябрь 2018 г. составляет 17% взрослых москвичей (18 лет и старше).

В англоязычной литературе гражданское участие определяется и интерпретируется таким образом, что фактически является синонимом социального участия. Для исследователей важно, что активисты (социальные и гражданские) интенсифицируют и используют существующие социальные связи, ресурсы социального капитала, а также прикладывают усилия по их наращиванию. Но важно отделить гражданский активизм от политического участия и политической активности. При этом такие критерии, как интенсивность, открытость, конфликтность, экономический эффект не являются определяющими, не разграничивают понятия. Обратим внимание на то, что социальное, гражданское и политическое участие являются участием в действиях коллективных.

# Социально-демографический портрет московского волонтера

Участники исследования уверены, что волонтерство в целом — «это состояние души», «добрая воля человека». Но при этом существует определенный жизненный цикл волонтерской активности.

По наблюдению экспертов, основная масса волонтеров в Москве («до 70%») — это девушки-студентки, молодые женщины 18-30 лет или старше 40 лет, то есть те, кто может распоряжаться своим свободным временем, те, кто относится к интеллигенции, представителям творческих профессий, имеют или получают высшее образование.

“ Мы для себя примерно так анализируем, что это, видимо, женщины, те, которые моложе — те, которые еще не успели выйти замуж, родить детей, они могут пока еще распоряжаться своим временем. Либо те женщины, которые, наоборот, уже детей вырастили и могут опять как-то свое свободное время по своему желанию организовывать. (НКО, культурное волонтерство)

“ Волонтеры — это молодые люди со свежей энергией. Кто-то путешествовал по другим странам, видел какие-то яркие проекты, кто-то у себя в вузах был лидером каких-то молодежных объединений. Есть такие девчонки, которые в шутку друг друга называют «зажигалки» — они полны энергии, особенно в начале работы, готовы делиться опытом. (НКО, событийное волонтерство)

“ Есть определенный естественный круговорот волонтеров. У человека меняются жизненные обстоятельства: он переехал в другой город, перестал быть волонтером. Например, девочка-волонтер вышла замуж, — всё, она скоро станет мамой, и у нее меняется жизнь, она уже не может заниматься волонтерством. Может быть, когда-нибудь она снова займется этим. (НКО, социальное волонтерство)

Согласно данным общероссийского опроса, проведенного Фондом «Общественное мнение» в ноябре 2018 года, московские волонтеры представляют собой авангардную группу среди всего населения столицы.

- Уровень образования московских волонтеров статистически значимо более высокий, чем у прочих жителей города. Высшее образование имеют 56% волонтеров, и 28% — среднее специальное образование (в целом по столице высшее образование есть у 47% взрослого населения, среднее специальное — у 29%).
- Волонтеры столицы в большинстве своем — работающие люди (61%). Занятость, как правило, расширяет круг общения человека, дает доступ к большему количеству информации и позволяет быть вхожим в большее количество различных социальных групп по сравнению с человеком неработающим. Это повышает вероятность разного рода социальной и досуговой активности, поэтому

такая характеристика волонтеров вполне закономерна. Чаще всего среди работающих волонтеров встречаются «специалисты» и «служащие, технические исполнители» (формулировки из анкеты ФОМ).

- Как показывают исследования, представители общественных организаций не только заинтересованы в добровольцах-профессионалах, но и часто ставят знак равенства между профессионализмом волонтера и степенью его «*профессионального отношения к своей работе*», будь то pro bono (бесплатная работа по профилю деятельности) или разбор вещей для благотворительных распродаж.
- Доля неработающих (39%) тоже является вполне закономерной и объясняется в первую очередь возрастом волонтеров. Сюда относятся представители старшего возраста (так называемые «серебряные» волонтеры), а также более молодое население, которое еще не начало свою трудовую карьеру (студенты, учащиеся).

Для дальнейшего понимания особенностей волонтерской деятельности стоит обозначить ключевые положения теории поколений.

**Поколение Z** — *цифровое поколение*. Особенность поколения Z (родившиеся после 1995 года) в том, что их социализация происходила и происходит в условиях неограниченного доступа к интернету и информационным технологиям. Для представителей этого поколения то,

что предыдущие поколения называют «технологиями будущего», уже является настоящим, реальностью. Это поколение с принципиально иным миропониманием, и именно за ним — будущее волонтерства. Анализ мотивации представителей этой возрастной группы показывает, что чаще остальных они в волонтерской деятельности ищут возможности получения новых знаний и навыков, важных социальных контактов. Альтруистические и досуговые мотивы также имеют место быть, но они не на первом плане, чего нельзя сказать о старших поколениях. А значит, эта социальная категория потребует создания новых методик вовлечения и удержания в волонтерстве. Это, в свою очередь, может послужить не только количественным, но и качественным позитивным изменениям в добровольческой среде. И ранее всего эти изменения начнут происходить именно в столице.

**Поколение Y, поколение миллениалов** — это старшая категория молодежи, люди в возрасте 23-34 лет, находящиеся на старте построения карьеры и создания семьи, определяющиеся или уже определившиеся с жизненной траекторией. Особенность представителей этого поколения — желание выделяться из толпы, не быть «как все», отсутствие ярко выраженных тенденций в религии, политике, искусстве. Для представителей поколения Y волонтерство — это особое, необычное, нестандартное занятие, которое воспринимается добровольцами как возможность сделать свою личность более многогранной, разносторонней. Своим увлечением они хотели бы способствовать решению реальных социальных проблем (отсюда

заинтересованность, например, добровольчеством в сфере экологии). Также многие исследователи отмечают, что миллениалы — мастера многозадачности. Для них не составляет труда, и даже является предпочтительным, начинать несколько дел одновременно, работать на нескольких работах, иметь сразу несколько хобби. Волонтеры поколения Y — трудоспособные и увлеченные, и к ним также нужен особый подход.

**Поколение X** (*«свидетели эры до-интернета», «неизвестное» поколение*) — люди активного среднего возраста 35-53 лет. Представители этого поколения в самый разгар своей социальной жизни попали в ситуацию, когда технологии начали стремительно меняться, вызывая лавину социальных трансформаций. Именно это поколение знает жизнь вне интернета, может сравнить преимущества и недостатки информационных технологий и темпа их изменений. Такого поколения больше не будет в истории, и в этом его большая особенность. В России эти люди застали время перестройки, окончание «холодной войны» с Западом. Представители поколения X — самостоятельные, самодостаточные, прагматичные люди. При выборе того или иного направления волонтерской деятельности для себя они руководствуются сугубо рациональными аспектами. Им важно четко понимать, что и для чего они делают, каков будет результат их добровольчества, кому и какую пользу они принесут.

**Поколение беби-бумеров** (послевоенное поколение). Очень массовое поколение, результат значительного роста

рождаемости в послевоенное время. Это поколение помнит советскую «оттепель», покорение космического пространства, гарантированное медицинское обслуживание, создание единых образовательных стандартов, начало «холодной войны». Волонтеры этого поколения — люди, которые прекрасно чувствуют себя в коллективе, хорошо умеют и предпочитают работать в команде, отличаются позитивным взглядом на жизнь, ценят любознательность, выносливы, патристичны, умеют многое делать своими руками. Структура их мотивации отличается от остальных поколений ориентацией на альтруизм, а также на общение с разными людьми.

## Оценка уровня вовлеченности москвичей в волонтерское движение

Одной из ключевых предпосылок оценки эффективности добровольческого/ волонтерского труда является сбор данных о численности людей, вовлеченных в добровольческую/ волонтерскую деятельность. Численность добровольцев многие считают минимально необходимым параметром учета добровольчества/ волонтерства.

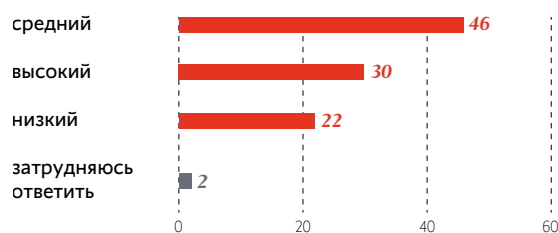
Эксперты оценивают уровень вовлеченности москвичей в волонтерское движение как достаточно высокий. Делать добрые дела становится не то чтобы модным, а нормальным, это «возвращается в культуру горожан»:

“ Очень высокий. Прямая корреляция образования, образованности москвичей и именно такой широты души — это прослеживается. (представитель органов власти)

“ Я думаю, что это где-то какой-то десяток процентов, на мой взгляд, это заметная история. Но, конечно, хотелось бы, чтобы эта цифра подрастала, и подрастала прилично. (представитель органов власти)

Среди экспертов-участников опроса НКО треть дали позитивную оценку и выбрали варианты ответов «очень высокий»/«скорее высокий», почти половина склонились к средней оценке 37, а каждый пятый выбрал ответ «очень низкий»/«скорее низкий».

### Уровень включенности жителей Москвы и Московской области в волонтерскую деятельность (по оценке экспертов — представителей НКО)



в % от всех опрошенных представителей НКО

Важно, что уровень развития волонтерства в Москве и области склонны оценивать более позитивно представители тех организаций, в которых численность сотрудников составляет не более 10 человек: представители малых НКО в 18% случаев выбрали вариант ответа «очень высокий», в 29% случаев — «скорее высокий».

При этом у Москвы, как крупного мегаполиса, есть своя специфика. С одной стороны, в городе работает много некоммерческих организаций различной направленности и тематики. Как отмечают эксперты, «здесь действительно нет проблем с выбором места, куда можно прийти и оказаться полезным». С другой стороны, график работы москвичей и стиль их жизни не всегда позволяет принять участие в волонтерской деятельности: «Замыливается глаз, люди думают в первую очередь о том, как через пробки добраться до дома, а не о том, как принять участие в каком-то волонтерском деле». (представитель ресурсного центра)

37

Для ответа была предложена 5-балльная шкала.

Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства

Кроме того, волонтерство в Москве конкурирует с другими видами проведения свободного времени.

“ Можно прийти в театр, в клуб, в кино, куда угодно. Здесь есть миллиард возможностей, в отличие от других регионов. ...Люди, конечно, волонтерство выберут самым последним вариантом. (представитель ресурсного центра)

“ Сложно найти человека, который мотивирован приходить сегодня в нашем сложном, большом городе, когда у нас дефицит не только денег и людей, но и дефицит времени. Таких волонтеров находить очень непросто. (НКО, социальное волонтерство)

Несмотря на обозначенные трудности, за последние пять лет активность москвичей выросла («общий тренд на рост», «они участвуют, и их немало», «тема волонтерства перестала быть такой эксклюзивной, какой она была еще 5 лет назад»). Уровень понимания в обществе того, кто такой волонтер, значительно повысился.

“ Допустим, могу сказать, пять лет тому назад кто такой доброволец-волонтер — вообще даже слова такого как-то не использовали. Сейчас у любого спроси — каждый второй знает. (НКО, культурное волонтерство)

Это произошло, во-первых, за счет активного включения людей в общественную деятельность по обсуждению и решению

разных волнующих вопросов «от раздельного сбора мусора до пристройства бездомных животных».

“ Очень много активностей территориальных — по домам, по подъездам, по районам. (представитель ресурсного центра)

“ Люди сорганизовываются по месту жительства и действительно приводят в порядок свои детские площадки, сажают деревья, выходят на какие-то субботники около дома. Чистят снег, если где-то это необходимо. Мне кажется, возвращается такая активность людей. (представитель органов власти)

Во-вторых, власти города развивают данную тему и стараются включить жителей города в решение ключевых вопросов, предоставляют им площадки для обсуждения:

“ Город тоже для этого много делает, включая программы, например, «Активный гражданин». (представитель ресурсного центра).

“ Мне кажется, что в Москве очень активное население само по себе, потому что для них создаются всевозможные рычаги взаимодействия с властью, и таким образом гражданское участие поощряется сверху. (представитель ресурсного центра).

В-третьих, сказалось проведение крупных событий, массово привлекающих волонтеров: Олимпиада, Универсиада,

Кубок конфедераций, чемпионат мира по футболу. Все они массово привлекали волонтеров, была организована информационная кампания, в результате которой *«уровень вовлеченности жителей города и страны в целом, конечно, повысился»*. Этому поспособствовало и проведение в России в 2018 году Года волонтера (добровольца).

“ Волонтеры — это главная составляющая любых больших мероприятий, и они подняли уровень одобрения волонтерского движения». (представитель органов власти)

“ Если спросить, то все скажут, но вот же чемпионат мира был, там было столько добровольцев. Вот. Именно благодаря этому. Ну и, конечно, тому, что был Год волонтера, и очень многие инициативы появились, очень многие волонтеры, инициативы про себя рассказали, заявили в Москве именно. (НКО, культурное волонтерство)

“ Благодаря информационной кампании, особенно за последний год, точно каждый житель Москвы знает, что такое волонтер. (представитель ресурсного центра)

Однако следует понимать, что численность волонтеров — это все же условный показатель, подверженный влиянию большого количества социально-культурных факторов и сильно зависящий от методики его расчета.

Основными источниками информации об уровне волонтерства в стране являются

сведения органов государственной статистики и данные социологических исследовательских организаций. В силу различия подходов к определению самого понятия, способов его измерения, а также разности методов и процедур сбора данных на сегодняшний день нет согласованных сведений о количестве волонтеров в стране. Так, например, Росстат определяет волонтеров как людей, *«которые в течение месяца, предшествующего обследованию, бесплатно оказывали необязательные услуги или производили товары в интересах других»*, тогда как исследовательские организации (включая ФОМ и Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ) относят к волонтерам тех, кто осуществлял какую-либо добровольческую деятельность *в период полгода-год*.

Кроме того, волонтерское участие населения включает множество социальных практик, и оценка их распространенности зависит от того, насколько широко исследователи определяют это понятие: одни подходы учитывают только включенность в формальные общественные организации и ассоциации, другие берут во внимание и некоторые иные виды общественно полезной деятельности, не обязательно институционально оформленной.

Показатель численности может вырасти и на фоне информационной популярности этой темы, а не только за счет реального увеличения числа вовлеченных людей. В последнее время люди стали чаще слышать вдохновляющие истории о волонтерстве, и участие в волонтерстве начинает восприниматься как нечто



«модное», «социально одобряемая норма».

В итоге люди могут «приукрашивать» масштабы своей активности, чтобы не показывать себя с невыгодной стороны.

Стоит отметить и другие эффекты, возникающие из-за популярности волонтерской тематики. Во-первых, это рост числа людей, относящих себя к волонтерам за счет тех, кто давно занимается добровольческой деятельностью, но раньше не идентифицировал себя с ней. В данном случае, несомненно, присутствует положительный сдвиг в сознании людей. Однако это означает, что в прошлые периоды показатель численности волонтеров был занижен. Следовательно, динамика изменений может не отражать реальный прирост за счет новых участников движения. Во-вторых, информационная активность, присутствовавшая в последний год, а также повестка событий и мероприятий, задействовавших труд волонтеров, действительно вызвали у многих людей желание попробовать себя в волонтерской деятельности. Но пока рано судить, является ли этот приток волонтеров реальным увеличением вовлечения населения в общественную активность или же это лишь разовое участие. Таким образом, надо быть готовыми к тому, что многие из тех, кто только пробует себя в этом направлении и сейчас в целом попадают в категорию волонтеров, через некоторое время могут уйти из этой сферы. А значит, в дальнейшем темпы прироста численности могут быть не только не столь значительными, но и, возможно, даже отрицательными. Ценности людей не меняются за полгода-год, должно пройти достаточно времени,

чтобы можно было судить о социальных сдвигах и влиянии на человеческий и социальный капитал людей.

Описанные выше ситуации показывают лишь несколько возможных случаев, не имеющих в своей основе глобальных изменений в развитии волонтерского сектора. Поэтому некоторые представители НКО, особенно занимающиеся социальным волонтерством, уверены, что

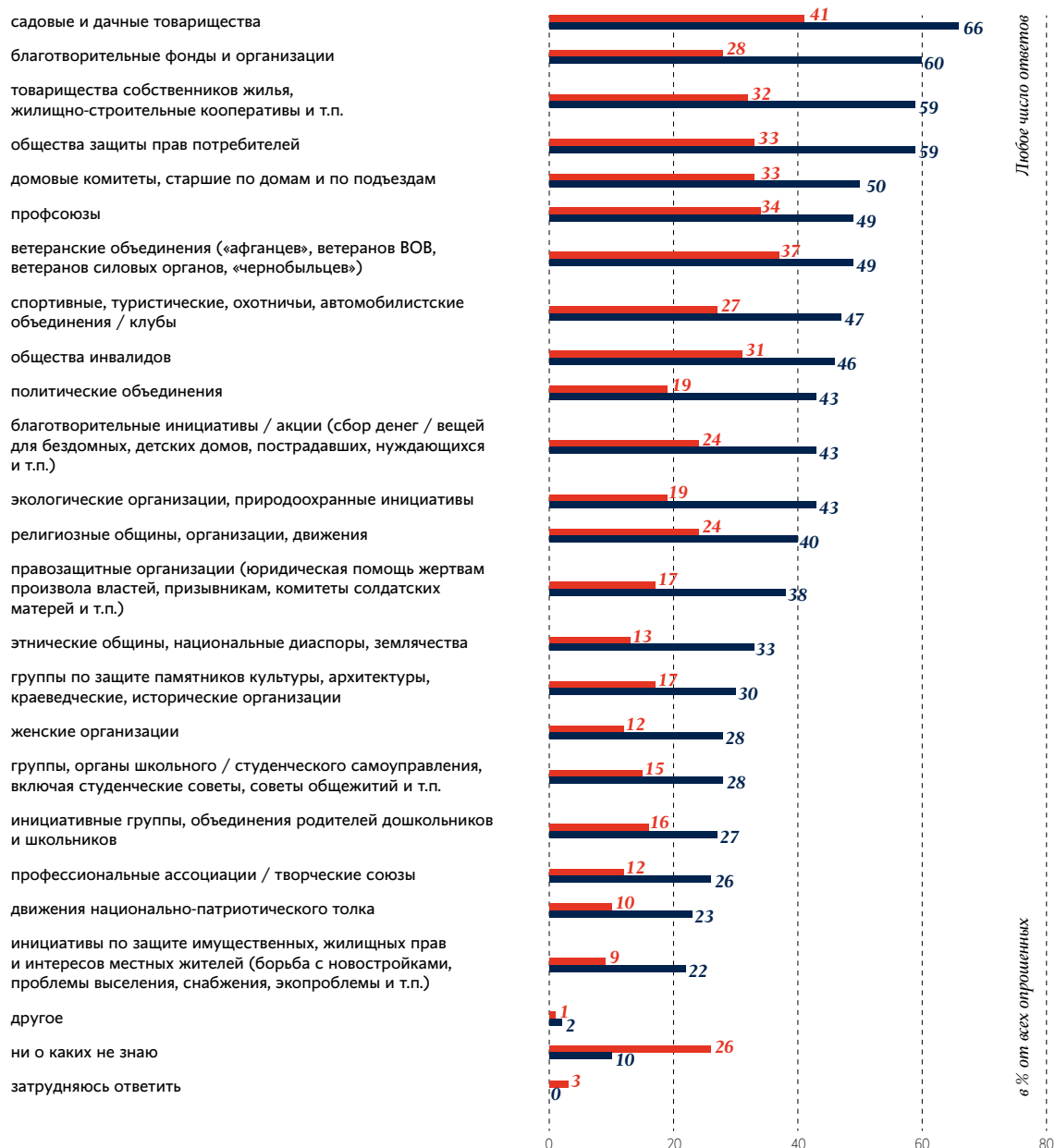
“ волонтерство — это не количество вовлеченных волонтеров. Волонтерство — это не цифра волонтеров, это только исключительно КПД полезной работы, выполненной людьми, которая возможна при таком очень индивидуализированном, профессиональном и внимательном точном подходе. То есть никакими там тысячами и сотнями это измерить нельзя. Если мы начинаем говорить про тысячи и сотни — это профанация, за этим точно не стоит никакой работы». (НКО, социальное волонтерство)

Один из основных стимулов, сподвигающих людей принять участие в волонтерской деятельности, — это информированность о ней. Доля тех, кто мог бы участвовать в общественно-полезной деятельности, существенно выше среди респондентов, соприкасавшихся с гражданской активностью, причем не столько участвовавших в ней, сколько в принципе слышавших о том, что она есть в городе, или лично знакомых с активистами.



● Россия в целом  
● Москва

## О каких общественных объединениях и других некоммерческих организациях, гражданских инициативах в нашем городе Вы что-нибудь знаете?



По данным социологического опроса, 69% москвичей никогда не принимали участие в деятельности НКО. При этом каждый десятый москвич говорит, что даже не знает ни о каких общественных объединениях и других некоммерческих организациях, гражданских инициативах в городе. Примечательно, что этот показатель значительно ниже, чем по населению страны в целом, — среди россиян таких 26% **38 ФМ**.

Москвичи наиболее информированы о деятельности благотворительных фондов и организаций (60%), садовых и дачных товариществ (66%), товариществ собственников жилья (59%), обществ защиты прав потребителей (59%).

А принимают непосредственное участие москвичи чаще всего в деятельности товариществ собственников жилья (13%), садовых и дачных товариществ (10%), профсоюзов (5%).

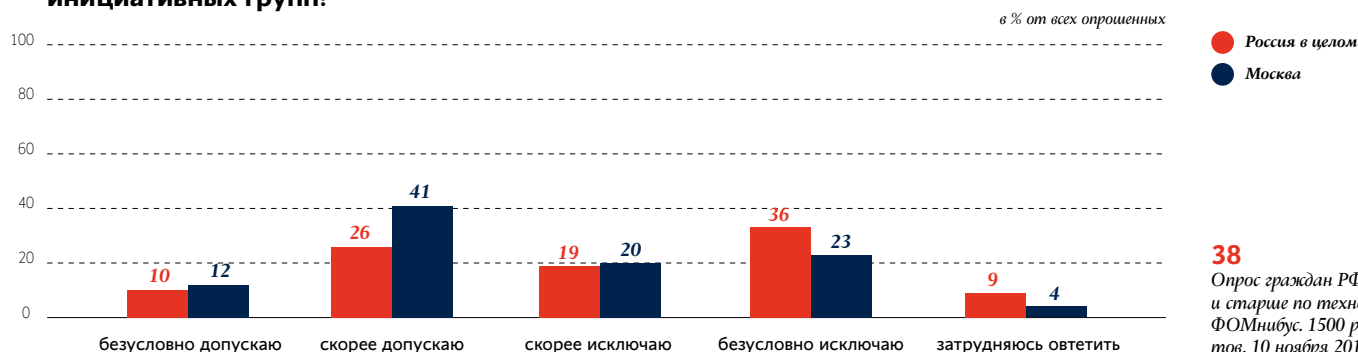
Ключевыми каналами распространения информации о том, как стать волонтером

**В будущем Вы допускаете или исключаете для себя возможность участвовать в деятельности каких-либо общественных объединений, организаций, инициативных групп?**

и где можно быть полезным, являются: сарафанное радио (пример друзей, знакомых), социальная реклама, студенческие волонтерские сообщества:

“ Самый эффективный путь — это из уст в уста. Когда люди делятся между собой. Кстати, в волонтеры таким путем тоже очень много людей приходят. Когда один пошел, за ним друг пошел, друзья друзей, подруги и т. д. (представитель ресурсного центра)

“ Безусловно, во-первых, социальная реклама. Во-вторых, это работа с сообществами, с ВУЗами, со школами, с колледжами, с общественными палатами, с региональными центрами комплексного социального обслуживания. То есть этими местами притяжения людей, надо там распространять всю информацию. (представитель ресурсного центра)



## Результаты онлайн-опроса волонтеров: траектории общественного участия

### Особенности социально-демографической структуры опроса

В онлайн-опросе приняли участие 1075 человек — москвичи в возрасте от 12 до 79 лет, зарегистрированные в базах ресурсного центра «Мосволонтер» и Фонда помощи хосписам «Вера». Однако преобладающее большинство участников опроса — это молодые люди 12-22 лет (73%). В структуре данных онлайн-опроса волонтеров преобладают женщины (81%). Мужчины составили лишь пятую часть от всех опрошенных (19%).

Скорее всего, такая поло-возрастная структура обусловлена точками входа в добровольческую деятельность, осуществляемую ресурсным центром. Основные каналы привлечения — это учебные заведения, которые являются базой для просвещения и вовлечения в добровольчество школьников и студентов. Нельзя исключать и социальный аспект: юность, молодость — идеальный период для обретения новых увлечений, старта карьеры, поиска интересного досуга и формирования гражданских ценностей.

Практически каждый третий участник исследования (30%) — учащийся среднего учебного заведения, училища, 41% опрошенных — это студенты высших учебных заведений. Школьникам и студентам особенно свойственно посвящать время добровольческой деятельности — их график жизни более гибкий, и они имеют возможность уделять волонтерству довольно много времени.

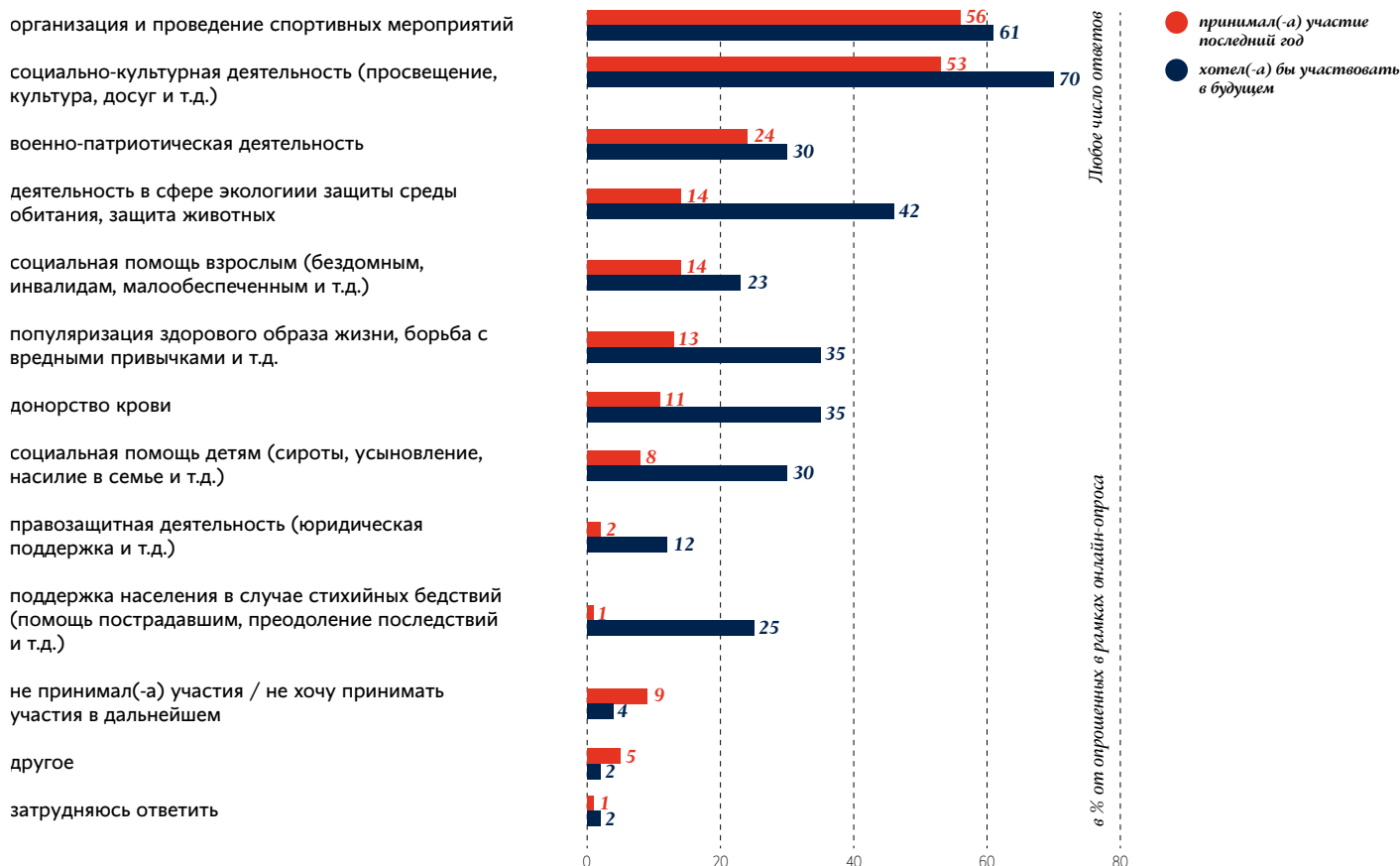
Каждый пятый участник онлайн-опроса (21%) отметил, что работает на постоянной работе. Чаще остальных такой статус занятости имеют волонтеры в возрасте 23 лет и старше — это те, кто уже окончил учебное заведение и устроился на постоянную работу, а также те, кто находится на пике построения своей карьеры. Почти каждый десятый (9%) работает на нерегулярной основе, причем в этой группе представлены в равной степени добровольцы разных возрастов. Независимо от возраста, есть волонтеры, которые выбирают именно такой формат занятости.

Почти каждый десятый опрошенный (9%) отметил, что за последний год не принимал участия в волонтерской деятельности. Мы можем предположить, что среди опрошенных есть те волонтеры, деятельность которых прервалась более года назад и на данный момент еще не была возобновлена. Возможно, среди опрошенных также присутствуют те, кто еще не пробовал себя в роли волонтера, но допускает такую деятельность в будущем и интересуется этой темой в принципе.

### Направления волонтерской деятельности

Наиболее популярные направления деятельности среди опрошенных волонтеров связаны не с НКО, а с организацией и проведением масштабных культурных и спортивных мероприятий:

**За последний год Вы принимали участие в волонтерской деятельности?  
Планируете ли Вы заниматься добровольчеством, волонтерством в будущем?  
Если да, то в каких направлениях помощи Вы хотели бы участвовать?**



- организация и проведение спортивных мероприятий — 56%,
- социально-культурная деятельность (просвещение, культура, досуг) — 53%.

Оба эти направления относятся к событийному (или, как его еще иногда называют, досуговому) волонтерству. Они

обеспечивают интересный досуг и при этом дают возможность ощутить свою причастность к важному государственному делу. Молодежь, принимая волонтерское участие в проведении массовых мероприятий, стремится организовать себе интересный досуг, расширить сеть социальных контактов, приобрести

новый опыт. Высокая доля волонтеров, отдавших предпочтение направлению спортивных мероприятий за последний год, также объясняется прошедшим в России в 2018 году чемпионатом мира по футболу. В этом мероприятии были задействованы тысячи добровольцев, и причастность к такому событию значима для многих. Волонтеры всех возрастных групп среди опрошенных практически в равной степени выразили интерес к этому направлению (12–17 лет — 52%, 18–22 года — 60%, 23–34 года — 57%, 35–53 года — 50%, старше 54 лет — 53%).

Что касается социально-культурной деятельности (просвещение, культура, досуг), наибольший интерес к ней выразили волонтеры старшего поколения (старше 54 лет) — 73% и молодежь — 57% (12–17 лет) и 52% (18–22 года).

Четверть опрошенных волонтеров (24%) отметили, что за последний год занимались военно-патриотической деятельностью на добровольных началах. Наиболее популярно это направление среди школьников (в группе 12–17 лет его выбрали 30%) и среди старшего поколения (старше 54 лет — 29%). Стоит отметить, что во многих современных общеобразовательных школах военно-патриотическим мероприятиям уделяется особое внимание. Нельзя не заметить массовость всероссийской акции «Бессмертный полк», ежегодно собирающей огромное количество участников.

Социальная помощь взрослым (бездомным, инвалидам, малообеспеченным и т. д.) интересна 14% опрошенных

волонтеров, причем чаще остальных это направление выбирают молодые люди в возрасте 23–34 лет (20%). Помощь взрослому человеку — особый вид помощи, так как взрослый может быть кормильцем целой семьи, и от его благополучия зависят дети, пожилые родители. Возможно, именно в силу большего понимания сути проблемы это направление чаще выбирают не школьники и студенты, а волонтеры более старшего возраста.

В такой же степени распространенным оказалось направление добровольчества, связанное с деятельностью в сфере экологии и защиты среды обитания, защиты животных, — его также отметили 14% опрошенных волонтеров.

Добровольческой деятельностью в сфере здорового образа жизни и борьбы с вредными привычками за последний год занимались 13% волонтеров. Причем чаще остальных об этом говорят люди 54 лет и старше (25%).

Другое распространенное направление добровольческого участия — донорство крови: 11% участников опроса в течение последнего года сдавали кровь. Донорство крови наиболее распространено среди молодежи в возрасте 23–35 лет (18%), волонтеров, работающих на постоянной работе (17%), и студентов (16%). Это объясняется в том числе и тем, что централизованные акции по сбору крови часто проходят в университетах, студенческих общежитиях, в офисах крупных компаний. Волонтеру, вовлеченному в социальные сети, связанные с учебой или работой, донорство наиболее доступно и не требует

больших ресурсов (временных, в первую очередь).

Наименее популярные направления помощи — правозащитная деятельность (2%), поддержка населения в случае стихийных бедствий (1%).

Правозащитная деятельность напрямую связана с правовой грамотностью, причем как со стороны волонтеров, так и со стороны населения в целом. Мы можем предположить, что такая низкая доля участия связана с невысоким уровнем правовой грамотности большинства граждан. Волонтеру необходимо быть достаточно компетентным, чтобы оказать помощь, а человек, чьи права нарушены, должен уметь распознать ситуацию нарушения собственных прав.

Поддержка населения в случае стихийных бедствий и распространенность этого направления напрямую зависит от происходящих событий. За последний год в Московском регионе не происходило ничего такого, что потребовало бы мобилизации сил большого количества волонтеров. Однако стоит отметить, что специфика российской гражданской активности такова, что в случае непредвиденных и опасных ситуаций люди склонны активизироваться и объединяться достаточно быстро и массово.

Главная особенность участников опроса — включенность сразу в несколько направлений волонтерской деятельности. Так, например, больше половины (55%) тех, кто принимал участие в организации и проведении спортивных мероприятий,

также участвовали в практиках социально-культурной деятельности (просвещение, культура, досуг), 26% занимались военно-патриотической деятельностью, 15% — деятельностью в сфере экологии и защиты среды обитания, защиты животных.

Всего среди участников опроса:

- в практики событийного волонтерства (социально-культурная деятельность (просвещение, культура, досуг), организация и проведение спортивных мероприятий) вовлечены 79% респондентов;
- в практики «тематического» волонтерства (социальная помощь взрослым и детям, правозащитная деятельность, военно-патриотическая деятельность, деятельность в сфере экологии и защиты среды обитания, защита животных, поддержка населения в случае стихийных бедствий, популяризация здорового образа жизни, борьба с вредными привычками, донорство крови и т. д.) вовлечены 50% респондентов.

При этом 38% респондентов за последний год занимались только событийным волонтерством и не участвовали в тематических направлениях общественного участия, а 9% — наоборот, были участниками исключительно тематического волонтерства.

Онлайн-опрос показал, что большая доля участников и в будущем хотели бы продолжить заниматься деятельностью, связанной с организацией культурных (70%) и спортивных (61%) мероприятий. За последний год выросла популярность экологического волонтерства, так или иначе связанного с защитой окружающей

среды: 14% опрошенных сказали, что принимали участие в экологической активности в прошлом году, и 42% отметили, что хотели бы посвятить свое волонтерское время этому направлению деятельности. Такой запрос наверняка сформирован современной повесткой — тема защиты окружающей среды становится только более актуальной с течением времени, появляется все больше информации. Предложение добровольцам тех видов и направлений деятельности, которыми они сами хотели бы заниматься, может послужить хорошей мотивацией к качественному и долгосрочному сотрудничеству. То же касается двух других потенциально популярных направлений волонтерской деятельности: популяризация ЗОЖ и ЗОЗ — здорового образа жизни и заботы о здоровье (35% хотели бы участвовать, 13% участвовали за последний год) и донорство крови (35% хотели бы участвовать, 11% участвовали за последний год).

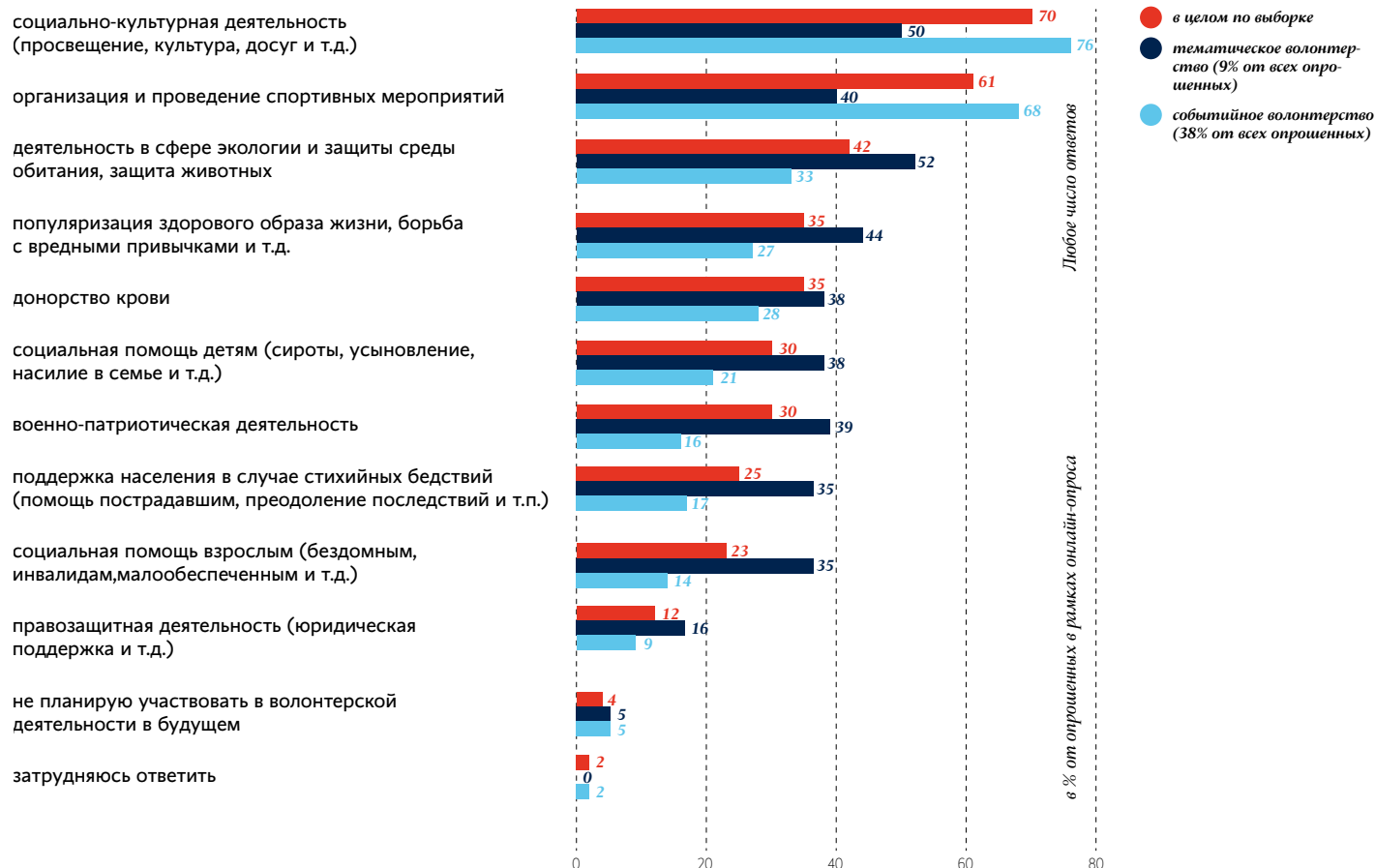
В возрастных группах в плане предпочтения тех или иных направлений деятельности есть некоторые различия. Например, школьники 12–17 лет чаще остальных выбирают направление помощи детям-сиротам (35% против 28% среди 18–22-летних, 27% среди 23–34-летних, 28% среди 35–53-летних и 27% среди волонтеров старше 54 лет). Волонтеры старше 54 лет чаще, чем остальные, проявляют интерес к социально-культурной деятельности (87%), популяризации ЗОЖ (55%), военно-патриотической деятельности (39%). Представителям поколения Y (23–34 года) особенно хотелось бы участвовать в деятельности по защите экологии (49%). Среди тех, кто ранее участвовал только

в тематическом волонтерстве, половина (50%) готовы попробовать себя в социально-культурной деятельности (просвещение, культура, досуг и т. д.), 40% — в организации и проведении спортивных мероприятий. Среди событийных волонтеров 69% планируют участие в тех или иных направлениях тематического волонтерства: 33% хотят участвовать в деятельности в сфере экологии и защиты среды обитания, защите животных; 27% — в популяризации здорового образа жизни, борьбе с вредными привычками; 21% — в социальной помощи детям (сироты, усыновление, насилие в семье и т. д.)

### Практики общественного участия

68% опрошенных отмечают, что за последнее полгода-год им доводилось участвовать в деятельности некоммерческих организаций. Это говорит о том, что их добровольческая деятельность институализирована и организована, а значит, происходит не эпизодически или спонтанно, а носит систематический характер. При этом неинституциональные направления деятельности не столь распространены среди опрошенных волонтеров: например, решением проблем по месту жительства занимались лишь 10% участников опроса.

## Планируете ли Вы заниматься добровольчеством, волонтерством в будущем? Если да, то в каких направлениях помощи Вы хотели бы участвовать? 39



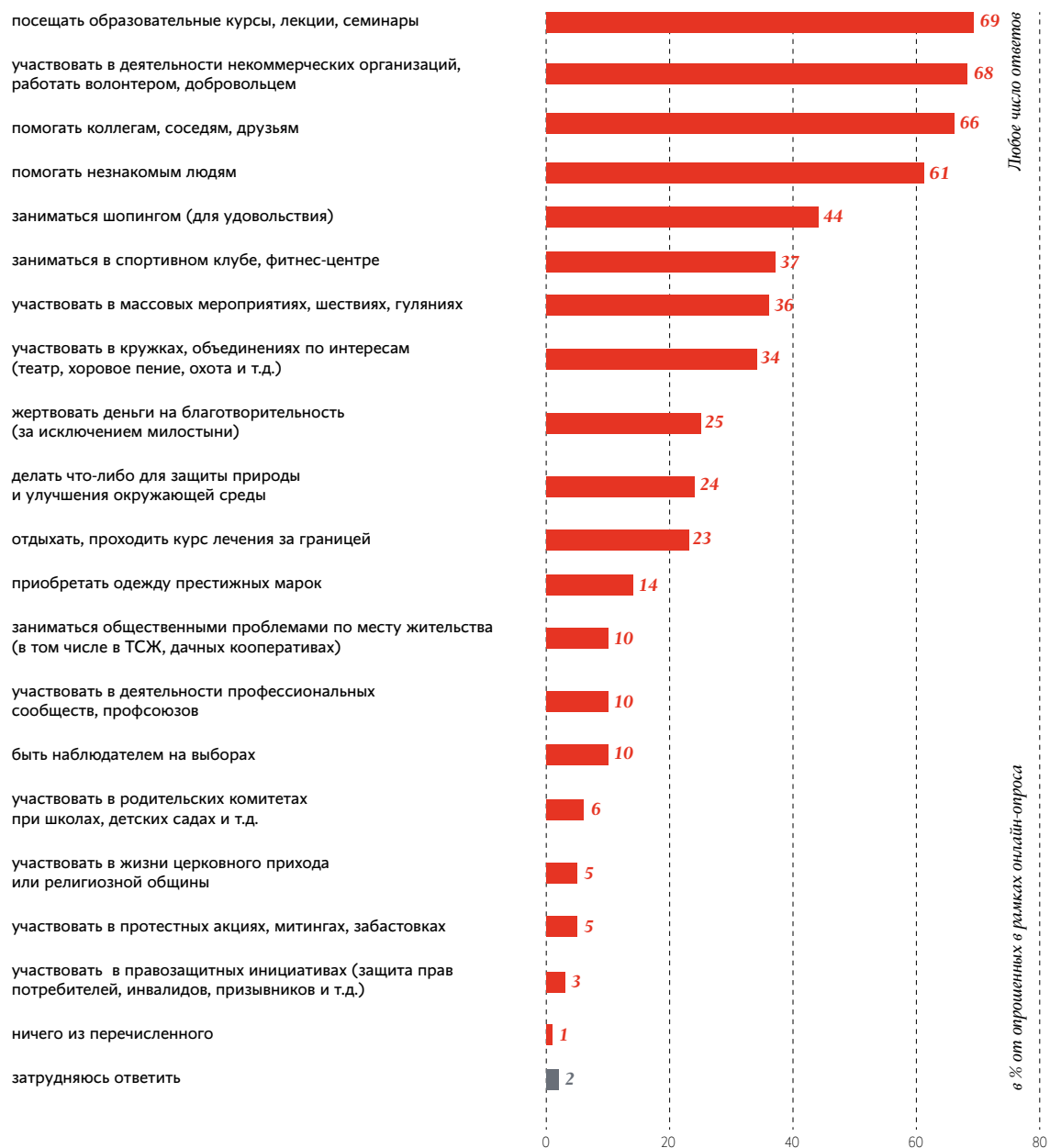
Среди опрошенных волонтеров широко распространено помогающее поведение — как в ближнем социальном круге, так и на дальней социальной дистанции: 66% опрошенных оказывали помощь коллегам, соседям, друзьям за последние полгода-год, 61% участников опроса помогали незнакомым людям.

### 39

Под тематическим волонтерством здесь и далее понимаются все направления помимо событийного волонтерства, в том числе социальная помощь взрослым и детям, правозащитная деятельность, деятельность в сфере экологии и защиты среды обитания, популяризация здорового образа жизни и другие.



## Что из перечисленного Вам доводилось делать за последние полгода-год?



Чуть более трети участников онлайн-опроса (36%) принимали участие в массовых мероприятиях, шествиях, гуляниях. Чего не скажешь о протестных массовых мероприятиях, митингах — в них участвовали лишь 5% опрошенных волонтеров. Столь же нераспространенными оказались направления деятельности, которые идут бок о бок с политической активностью: правозащитные инициативы (3%), наблюдение на выборах (10%).

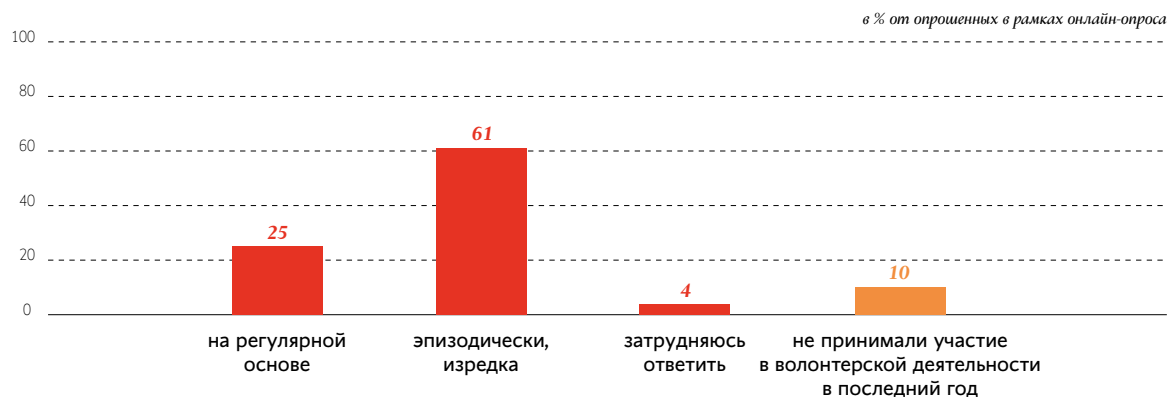
Каждому четвертому (25%) добровольцу доводилось финансово участвовать в благотворительности — жертвовать деньги (за исключением милостыни). Практически такая же доля опрошенных (24%) делали что-либо для защиты окружающей среды, что подтверждает востребованность этого направления среди волонтеров.

ное волонтерство, как правило, более эпизодическое. Вариант ответа «на регулярной основе» выбирают только 14% из тех, кто в последний год участвовал исключительно в событийном волонтерстве, 83% — говорят, что участвуют «эпизодически, изредка». Только у 14% опрошенных, по их словам, стаж добровольческой деятельности составляет более трех лет. Однако в возрастной группе 23-34 года эта доля в два с лишним раза выше — 32%. 26% опрошенных занимаются волонтерством менее года (среди тех, кто участвовал только в событийном волонтерстве, эта доля выше — 41%), 24% — один год, 24% — два-три года. Чаще остальных позицию «менее года» отмечают школьники 12-17 лет (39%), так как их вход в волонтерство случился совсем недавно.

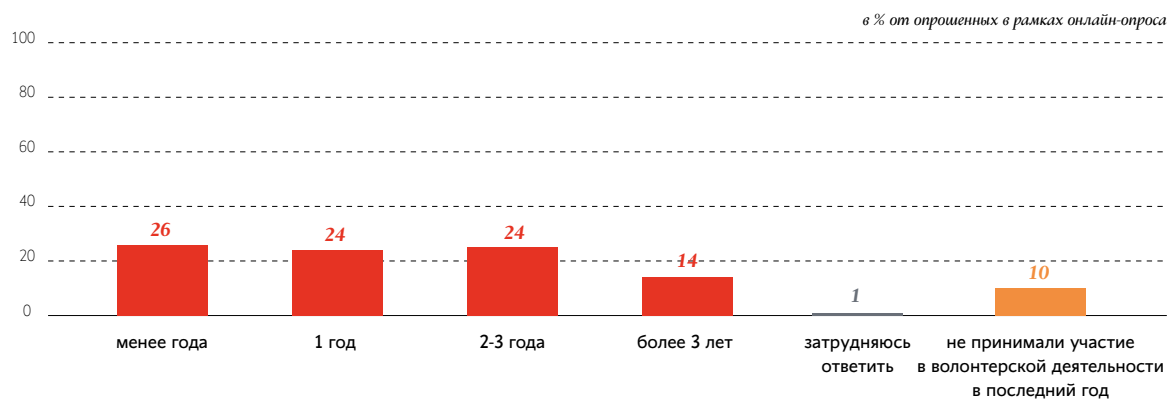
## Вовлеченность волонтеров

Большинство опрошенных оценивают свое участие в добровольчестве как эпизодическое (61%). «Костяк» наиболее активных и регулярно участвующих волонтеров составляют 25% опрошенных. Несколько чаще вариант ответа «на регулярной основе» выбирают мужчины (30% против 24% женщин), волонтеры среднего и старшего возраста (54 года и старше — 47%, 35-53 года — 40% по сравнению с 23-34 года — 28%, 18-22 года — 20%, 12-17 лет — 24%). Есть зависимость и от направлений волонтерского участия — событий-

### Вы занимаетесь волонтерской деятельностью на регулярной основе или эпизодически, изредка?

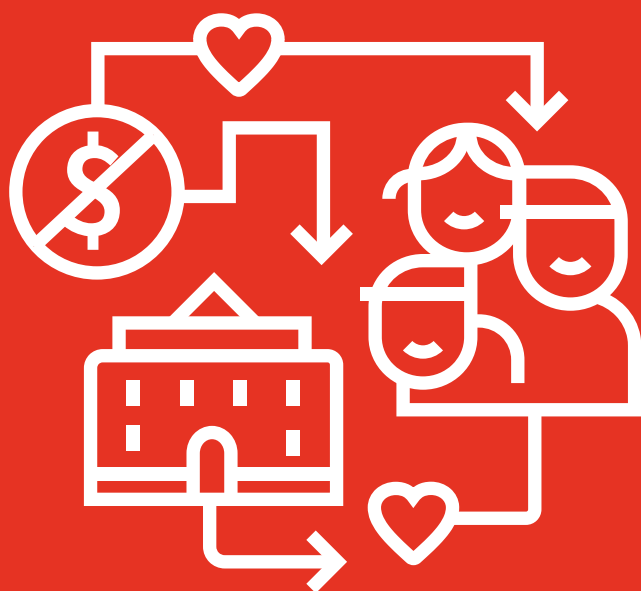


### Как давно Вы участвуете в волонтерской деятельности?



# 3.

## СИСТЕМА КОНСОЛИДАЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ МОСКВЫ



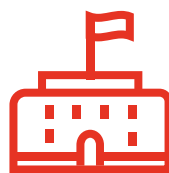
## Ключевые акторы волонтерского движения



Волонтеры



НКО



Органы власти



Социально  
ответственный  
бизнес



Ресурсные  
центры

Волонтерство как живой социальный организм подвержено непрерывной изменчивости под влиянием обновляющихся мотиваций участников и новых обстоятельств. Поэтому в рамках нашего проекта мы делаем акцент не только на самих участниках системы, но и на характере и динамике их взаимодействия друг с другом, а также факторах формирования технологий, правил игры, инновационной среды и волонтерской культуры.

Чтобы описать актуальную картину состояния волонтерства в Москве, прежде всего необходимо отметить ключевых акторов, которые оказывают непосредственное воздействие на развитие сектора и формирование комфортной экосистемы волонтерства. Результаты экспертных интервью подтвердили актуальность заложенного в методологии исследования разделения на ключевых стейкхолдеров сектора: НКО, бизнес, органы власти, ресурсные центры и сами волонтеры.

“ Во-первых, развитием волонтерства точно занимаются органы власти и государственные учреждения, которым это положено делать в силу своих функций: Комитет общественных связей Москвы и ресурсный

центр «Мосволонтер». Конечно, этим занимаются и другие органы исполнительной власти, и бюджетные учреждения. У учреждений системы образования и в сфере здравоохранения есть движение медицинского волонтерства, и в сфере социальной защиты населения, в социальных учреждениях. Они часто пытаются работать с некоммерческими организациями, привлекать их — волонтеров — для работы у себя на объектах. И третий сектор, конечно, — добровольчески-волонтерские центры, Ассоциация волонтерских организаций, организация движения. Они занимаются развитием волонтерства в Москве. (представитель органов власти)

“ В Москве, конечно, это профильные организации и некоммерческие организации, которые работают в этой сфере. Это, безусловно, государственные учреждения, проще говоря, «Мосволонтер», если брать именно государственные учреждения. Отчасти этим когда-то занимался Департамент культуры. Но сейчас уже нет. Есть такие организации, как, не знаю, зоопарк, у которого есть волонтерский корпус. И это

истории, не связанные, например, там с «Мосволонтёром», они развиваются параллельно, и уже исторически сложилось, что они есть. (представитель органов власти)

“ Я не буду выделять, кто больше, потому что, с точки зрения одного действия власти, иногда это очень большой ресурс, без поддержки власти здесь никак нельзя. Бизнес тоже помогает, и я не буду выделять. Все важны. (представитель ресурсного центра)

**Волонтер** — это не просто помощник, это социально активный человек, который распространяет знания и своей работой подает пример другим людям. Волонтеры занимаются решением социальных проблем, предоставлением социальных услуг нуждающимся, пропагандой и организацией здорового образа жизни, профилактикой вредных зависимостей и охраной здоровья, улучшением окружающей среды и т. д. Они могут как выполнять поставленные задания, так и проявлять инициативу, предлагая свои идеи по достижению целей организации.

Основанная на принципах доброй воли и безвозмездности, добровольческая деятельность реализует три важнейшие социальные функции:

- компенсация дефектной работы институциональных механизмов: взаимопомощь граждан, и как следствие самоорганизация общества, возникают тогда, когда институциональные механизмы не работают должным образом;
- формирование социальной

субъектности: добровольчество делает граждан ответственными субъектами своей жизни; это сфера, дающая простор созидательной инициативе, которая является важным вкладом в достижение целей социальной политики страны, повышение качества жизни граждан;

- инструмент проявления личной гражданской активности в ситуации, когда другие формы гражданской активности невозможны.

Важным системным элементом волонтерства являются **добровольческие (волонтерские) некоммерческие организации** — правозащитные, экологические, образовательные, спортивные, волонтерские объединения и другие НКО. Добровольческая программа в НКО — это эффективный инструмент для исполнения миссии такой организации, достижения ее целей и реализации конкретной социальной идеи. Одновременно с этим добровольческая программа является источником разнообразных ресурсов для деятельности организации, местного сообщества, конкретной территории при решении социальных проблем. Однако надо признать, что многим некоммерческим организациям еще только предстоит систематизировать свою деятельность, научиться выполнять работу максимально эффективно, выйти на качественно новый профессиональный уровень.

**Государство**, несомненно, принимает активное участие в формировании экосистемы волонтерства. Но в обществе изменения не могут происходить только «сверху вниз», существует и встречное

движение, «снизу вверх» (в английском языке это называется grass rooting — движение от корней). Таким образом, в настоящее время сложились два формата общественной деятельности:

- 1. системная гражданская общественная деятельность** — когда общественная работа ведется под патронажем и более или менее плотным руководством структур государственной власти в рамках проектов, на которые власти выделяют финансирование в форме грантов;
- 2. внесистемная (инициативная) гражданская общественная деятельность** — когда общественная работа инициируется негосударственными субъектами (частными лицами, бизнесом, общественными организациями) и осуществляется благодаря негосударственным финансовым ресурсам.

Для государства такая помощь, несомненно, выгодна: она существенно экономит бюджетные средства страны, популяризует различные социальные проекты и программы, а также повышает качество оказываемых услуг за счет контроля со стороны общества.

Некоторые эксперты считают, что ведущая роль все-таки отведена некоммерческим организациям, так как «никакой чиновник развивать волонтерство не может» (мнение эксперта НКО, социальное волонтерство). Именно НКО и устанавливают связи и взаимодействия с органами исполнительной власти, бизнесом и другими участниками. При этом функции власти и НКО несколько различаются.

НКО объединяет единомышленников, а власть направляет волонтерскую деятельность в нужное русло:

“ Некоммерческие организации объединяют людей-единомышленников, органы власти оказывают содействие людям, которые хотят помочь, направляют их помощь в нужное русло, оказывают содействие в обучении, если есть такая необходимость, рассказывают о различных видах волонтерства и их специфике. (представитель органов власти)

**Бизнес** имеет особое положение в структуре экосистемы российского волонтерства. Именно в бизнес-среде рождается много конструктивных практик в силу того, что крупные компании занимают в России очень активную позицию, инвестируют в социальные проекты, осуществляют волонтерскую деятельность с использованием успешных методик и практик, разработанных и опробованных в ходе коммерческой деятельности.

**Волонтерские ресурсные центры** — в рамках своей деятельности они «наводят мосты» между НКО и благополучателями, оказывают ресурсную (методологическую, образовательную, информационную) поддержку, занимаются проведением информационных кампаний и продвижением волонтерства в обществе.

Эксперты также высказывали опасения, что в результате произошедших кадровых изменений политика ключевых действующих лиц волонтерского движения

в Москве, а именно Комитета общественных связей и «Мосволонтера», может измениться.

Таким образом, государство, проводя государственную политику, общество, проявляя свою позицию через институты гражданского общества, бизнес, двигаясь вперед и конструируя институт цивилизованного, ответственного предпринимательства, — все вместе обеспечивают эффективное функционирование и управление социально-ответственными действиями на всех уровнях. Такой подход дает возможность предупреждать острые противоречия, обеспечивает достаточную степень согласованности действий общества и государства в формировании активного социально-экономического пространства<sup>40</sup>.

#### 40

Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Волонтерство как форма проявления социальной ответственности государства, общества и бизнеса // Современные технологии управления. № 4 (52). С. 15–20. Дата публикации: 08.04.2015.



Сотрудничество некоммерческих организаций, бизнеса, органов власти и ресурсных центров в Москве в настоящее время выстроено с разной степенью продуктивности. С одной стороны, в городе созданы коммуникационные площадки для общения, вырабатываются совместные решения по преодолению барьеров на пути распространения волонтерской деятельности, все участники сектора готовы делиться своими методическими работами друг с другом. С другой стороны, остается значительный потенциал для улучшения взаимодействия. Эксперты отмечают, что в настоящее время в волонтерстве нет единства целей и задач у всех стейкхолдеров: для кого-то ценность волонтерства заключена в самом процессе, а для кого-то — в полученном результате. Высказываемая экспертами оценка взаимодействия ощутимо различается в зависимости от их опыта и практики организации волонтерской деятельности, а также от того, к какой части сектора относятся сами эксперты.

С точки зрения **представителей ресурсных центров**, взаимодействие всех участников «хорошее, нормальное», «все сотрудничают и все разговаривают». Это объясняется тем, что «в Москве наиболее ответственный бизнес», есть понимание, что развитие добровольчества — это задача всех участников и «всем нужно этим заниматься», налажено эффективное «межведомственное взаимодействие», которое часто носит «продуктивный и положительный характер», что выгодно отличает столицу от других регионов страны. А большое количество ресурсов позволяет «не бояться экспериментов» и формирует условия для создания

«передовых движений», таких как Национальный совет по корпоративному волонтерству.

“ Взаимодействие соответствует ожиданию всех участников, важно просто кому-то занять доминирующую позицию в этом вопросе. К примеру, «Мосволонтеру» и КОСу выгодно иметь доминирующую позицию в вопросе волонтерства и координирующую роль. (представитель ресурсного центра)

По мнению экспертов, все участники должны взаимодействовать одинаково хорошо, вне зависимости от человеческого фактора и конкретного руководителя департамента.

“ Всем остальным нужно выбрать соответствующие роли, но тоже они должны быть общими. А то у нас получается так, что какой-то департамент супер работает с волонтерами, а какой-то департамент вообще не работает с волонтерами, ему это вообще не интересно. То есть это не должно зависеть от личного желания или нежелания руководителя департамента. (представитель ресурсного центра)

**Представители органов власти** уверены, что все «друге о друге знают», хотя по сравнению с представителями ресурсных центров они более критично отзываются о системе взаимодействия, считая, что есть куда совершенствоваться, есть точки роста, и заметно, что «до конца система не работает»:

“ Неплохо выстроено в данный момент взаимодействие между представителями исполнительной власти и НКО и между бизнес-сообществами. Есть площадки, на которых собираются экспертные сообщества. Есть люди, которые взаимодействуют между этими тремя направлениями в целом. (представитель органов власти)

“ Мне кажется, что все ходят по кругу друг с другом, параллельно делая какую-то активность, очень часто, к сожалению, не пересекаясь. И да, есть круг организаций, которые всё-таки сильнее коммуницируют и с органами госвласти, и друг с другом работают. (представитель органов власти)

“ Если задать вопрос, есть ли точки роста и насколько от 100 процентов возможностей, то я считаю, ну, наверное, процентов на 50. Ещё процентов 50 так можно шагать и шагать, если даже не больше». (представитель органов власти)

Связано это с тем, что отсутствует нормальный модератор этой деятельности и распространён опыт конкурирования между собой, а не выстраивания партнёрских отношений, а также с молодостью волонтерского движения в стране:

“ У нас скорее опыт конкуренции — он как-то больше нам, нашей ментальности, вероятно, подходит. Это первая история. А второе, соответственно, вытекающее

из этого, — то, что нет, не в полной мере работают... Необходим один координатор, который будет замыкать все организации, занимающиеся этой деятельностью, для того чтобы они общались и были партнерами. Необходим модератор участников этого проекта. (представитель органов власти)

Самый яркий пример продуктивного взаимодействия органов власти, медицинских учреждений и некоммерческих организаций в Москве — это утверждение регламента взаимодействия с волонтерами (№796), который прописывает им необходимые права, обязанности и возможности.

**Представители НКО** в большинстве уверены, что в последние несколько лет ситуация значительно улучшилась, был сделан «достаточно большой шаг» в выстраивании коммуникации между акторами волонтерской деятельности, появились площадки для диалога.

“ Параллельно жило правительство Москвы, параллельно жили волонтерские организации. То есть они как-то друг с другом вообще не были связаны. Сейчас, допустим, мы видим выстраивание коммуникаций через Ресурсный центр НКО Комитета общественных связей, через портал «Душевная Москва». Мы начинаем видеть картину выстраивания диалога». (НКО, экологическое волонтерство)

“ Мы стараемся, чтобы не только мы работали с такими направлениями, как органы власти, как социально ответственный бизнес, — мы стараемся всегда создавать площадку именно для организации межсекторного сотрудничества». (НКО, медицинское волонтерство)

“ Радует то, что эта тема поднимается, и об этом больше говорят, и мы можем об этом говорить, и уже какой-то понятийный аппарат просто у людей, он тоже сформировался за счет этого». (НКО, событийное волонтерство)

Взаимодействие с органами власти эксперты из НКО, в основном, оценивают как «хорошее», продуктивное, с фиксированной положительной динамикой. При этом чаще всего отмечают высокую роль человеческого фактора, хороших отношений лично с кем-то, а не работу системы в целом.

“ Муниципальные власти, округа, района, все, что работает в государстве, очень открыто на добровольческую деятельность. Это я говорю честно, потому что мы так и взаимодействуем. То есть, начиная от главы управы, заканчивая муниципальным депутатом, кем я тоже являюсь, мои коллеги спокойно, открыто говорят: да, с удовольствием. (НКО, социальное волонтерство)

“ Действительно, мы как-то доносим проблемы, мы чаще всего получаем отклик, у нас есть какая-то такая

коммуникация по конкретным случаям, и мы пытаемся донести обратную связь и какие-то системные решения предложить. Понятно, что всё это происходит медленнее, чем нам бы хотелось. Какие-то иллюзии на тему того, что мы сейчас скажем: вот проблема, и все будут ее решать как бы, у нас их нет уже лет десять, но вот в формате такой коммуникации, которая позволяет как-то что-то сдвигать медленно, но верно, она есть, и она в принципе выглядит довольно позитивной. (НКО, социальное волонтерство)

“ Сказать «плохо» — нельзя. Сказать, что это великолепно, — тоже нельзя. Это очень многогранная история, каждая грань — она совершенно по-разному. С кем-то отношения не строятся, и они вызваны какими-то экономически-политическими причинами. С кем-то отношения великолепно выстраиваются, они вызваны взаимными интересами». (НКО, волонтеры общественной безопасности)

Стоит отметить, что звучало и обратное мнение — что «взаимодействие органов государственной власти с волонтерскими организациями ... медленно идёт вниз. Не резко, но движется вниз, сворачивается взаимодействие. Оно не столь активно, оно не столь радушно». (НКО, волонтеры общественной безопасности) Возможно, в связи с тем, что «подустали от волонтеров», «может быть, поняли, что это достаточно управляемый ресурс, и уже начинают хамить».

Эксперты из сектора НКО наиболее уязвимы и в рамках своей деятельности чаще сталкиваются с проблемами во взаимодействии с органами власти и руководителями социальных учреждений, однако стараются не вступать в открытые конфликты, чтобы волонтерам позволяли работать в учреждениях, на объектах и делать свою работу:

«Все-таки мы за дружбу, понимание, бесконфликтность, потому что тогда мы можем работать и делать много добрых дел. Если мы вступим в конфликт с руководством клиники, то, мне кажется, ни к чему хорошему это не приведет, и всегда найдется способ оградить свои отделения от работы волонтеров. И, опять же, мы этим конфликтом поставим под удар кого? Опять же, тех детей, ради которых все делается». (НКО, социальное волонтерство).

«Волонтеры не борются с администрацией, мы стараемся со всеми дружить. Мы хотим дружить и с властью, и с местными жителями». (НКО, культурное волонтерство)

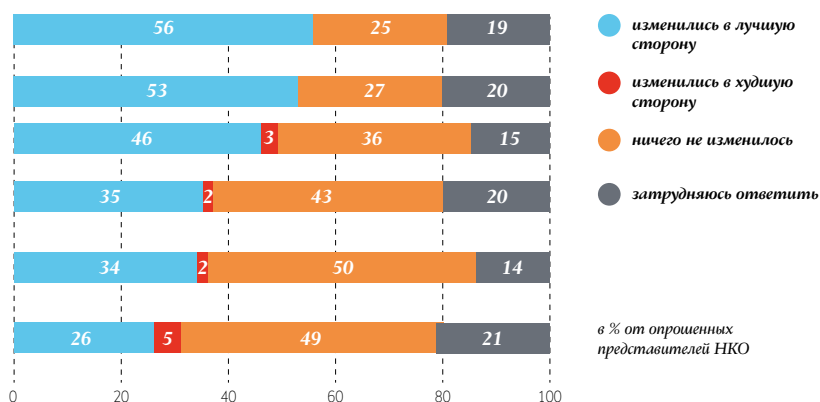
По данным экспертного опроса представителей некоммерческих организаций, практически половина опрошенных экспертов говорят о позитивных изменениях во взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления.

Оценка взаимодействия с бизнесом, коммерческими структурами более нейтральная, половина опрошенных говорят об отсутствии каких-либо изменений.

При оценке динамики взаимодействия с другими некоммерческими организациями более половины опрошенных говорят об изменениях в лучшую сторону, и ни одна организация не говорит об изменениях в худшую сторону.

### Как за последние год-два изменились отношения вашей организации...

с другими НКО  
с ресурсными центрами  
с органами гос. власти и местного самоуправления  
с вузами  
со СМИ  
с бизнесом, коммерческими структурами



### На Ваш взгляд, каковы основные проблемы во взаимодействии некоммерческих организаций с государственными органами?

все взаимодействие строится на личных  
связях и контактах

невысокая активность государственных органов

несовершенство законодательства, отсутствие  
механизмов взаимодействия

разобщенность НКО при осуществлении  
взаимодействия с государственными органами

недостаточная информированность органов власти  
и должностных лиц о возможностях НКО

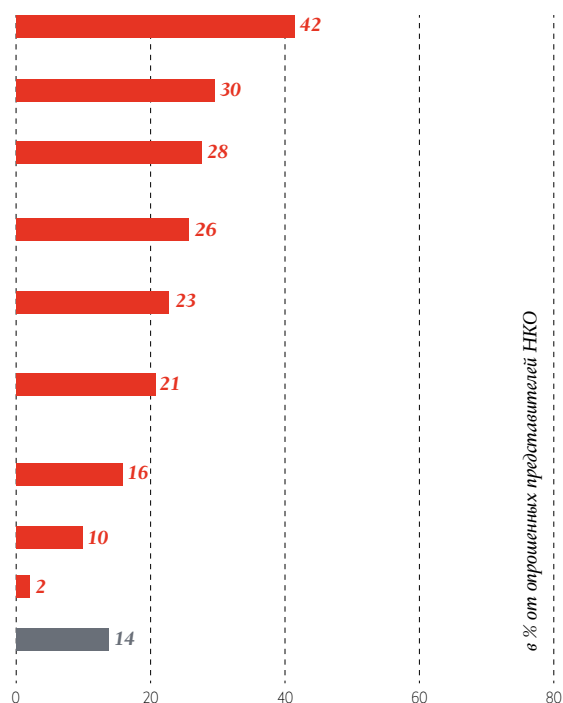
недостаточная информированность НКО  
о возможностях взаимодействия с государственными  
органами

завышенные требования/ожидания НКО, неверная  
оценка реальных возможностей госструктур

плохое отношение государственных органов к НКО

нет никаких проблем

затрудняюсь ответить



Такая же позитивная картина возникает при анализе ответов на вопрос об опыте взаимодействия с ресурсными центрами. Более половины представителей опрошенных НКО отмечают, что за последние год-два их отношения с ресурсными центрами изменились в лучшую сторону, при этом ни один из экспертов не говорит об изменениях в худшую сторону.

В поле взаимодействия с учебными заведениями, а именно, с университетами, в основном не произошло никаких изменений — 43% опрошенных отметили, что в отношениях ничего не изменилось.

Наиболее распространённой проблемой взаимодействия НКО и органов государственной власти является то, что взаимодействие строится преимущественно на личных связях и контактах. Практически треть участников экспертного опроса говорят о том, что государство проявляет недостаточную активность. Почти столь же часто эксперты обращали внимание на проблемы несовершенств законодательства, отсутствия законодательных механизмов взаимодействия.

Бизнес рассматривается представителями НКО не только как финансовый партнер, но и как «мощный человеческий ресурс»,

поддержка заключается в том, что целая компания становится включенной в ту или иную социальную проблематику. Многие представители НКО отводят бизнесу отдельную роль в рассматриваемой системе взаимодействия, отмечают, что все «*между собой не в коммуникации какой-то общей*».

При этом, с одной стороны, бизнес стал активнее включаться в волонтерские программы, ему стало скучно просто «*давать деньги*», с другой стороны, у бизнеса уменьшились финансовые возможности в силу объективных экономических трендов.

“ То есть нет того, чтобы бизнес, власть и ресурсные центры НКО были бы единым целым в некой единой коммуникации. Коммуникации создали в основном разные, то есть отдельно — с бизнесом, отдельно — с ресурсными центрами, отдельно — с другими государственными органами. (НКО, социальное волонтерство)

“ С бизнесом плюсы в том, что зачастую меньше бюрократии, минус в том, что бизнес, конечно, стремится найти выгоду для себя и коммерциализировать проект, искать компромиссы зачастую сложно. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Мы видим, как бизнес уводит свою активность в благотворительности. У многих из наших коллег вообще ситуация такая, очень кризисная, потому что понятно, что когда у вас

*кризис в компании, вы в первую очередь выключаете дополнительные расходы, которые не являются основными для вашего основного вида деятельности, и в этом смысле, к сожалению, бизнес, с одной стороны, становится более осознанным, с другой стороны, уходит немножко из этого поля, и нужно думать, что с этим делать. (НКО, социальное волонтерство)*

**Позиция экспертов — представителей бизнеса о взаимодействии в секторе взвешенная.** У бизнес-сообщества есть понимание, что без сотрудничества с профильными департаментами или администрациями городов делать востребованные волонтерские проекты не получится, «это неизбежно». Тем более что любой орган власти — это еще и возможность воспользоваться их административными ресурсами (помещения, СМИ, сотрудники и другие).

“ Без сотрудничества с департаментом информационных технологий (ДИТ) города Москвы мы вообще бы никуда не вышли. Между нами нет какого-то официального партнерского договора, но тем не менее на все образовательные проекты, которые мы делаем здесь внутри клиентского центра, внутри компании, мы в обязательном порядке приглашаем ДИТ и пользуемся их оргресурсом для того, чтобы они подтягивали педагогов и детей на все свои площадки. Когда они проводят секции в рамках ревкибо, — школы новых технологий, школы умного города, — в обязательном

*порядке ходят наши сотрудники, в качестве волонтеров тоже делают мастер-классы, и т. д., и т. д. (представитель корпоративного волонтерства)*

“ Если ты делаешь программу какую-то в городе, то тебе нужно в любом случае делать ее вместе с властями. Потому что власть нужно обучать, нужно информировать, нужно менять отношение к волонтерству. А кроме того, любой орган власти — это тоже ресурсы, у которых есть помещение, есть сотрудники, есть средства массовой информации, есть, я не знаю, другие какие-то возможности, которые муниципалитет может в рамках своей деятельности партнерской предоставить на реализацию программы. Поэтому все наши муниципалитеты, где мы работаем, прекрасно это понимают, во всех городах. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Бизнес в нашей стране обречен нести большую нагрузку социальную. И он обречен быть включенным в проблемы территориального развития в том числе, потому что так исторически сложилось: бизнес всем должен, ему никто не должен, он должен зарабатывать, он должен преодолевать сложности, там обеспечивать рабочие места для своих сотрудников, платить им зарплаты. Он чего-то должен, должен населению, потому что когда-то в Советском Союзе здесь было какое-то

*предприятие, которое содержало там больницы, детские сады, там еще чего-то, еще чего-то. И поэтому исторические ожидания очень высокие. И компании, большей частью крупнейшие, они так или иначе задействованы в различного рода, скажем так, деятельности, направленной на развитие территории. Как социальной, так и развитие социального капитала. (представитель корпоративного волонтерства)*

Особо отмечалось, что для повышения эффективности реализуемых проектов необходима партнерская работа, «совместная постановка задач, целей, совместная реализация».

Партнерство с НКО зависит от специфики компании. Один из экспертов из сектора корпоративного волонтерства негативно отзывался о деятельности московских НКО, отмечая, что в Москве есть ресурсы и возможности, благодаря которым можно было бы и повысить свою эффективность.

“ Понимаете, какая штука — голодный волк бежит быстрее. Я вижу, что активность в регионах гораздо больше, это раз. Во-вторых — избалованы деньгами. В-третьих, у них неплохая база, мне кажется, им даются какие-то помещения, и это вызывает зависть даже. Могли бы и получать работать при таких ресурсах. Но с другой стороны — это особенности мегаполиса, наверное. (представитель корпоративного волонтерства)



Другой эксперт, наоборот, отмечал тесное взаимодействие с некоммерческим сектором. Например, участие в совете директоров одного из НКО, занимающегося развитием донорства, спонсирование нескольких секций для некоммерческого сектора на конференциях, разработку и проведение мастер-классов для сектора по выстраиванию системы информационной безопасности.

“ Мы, например, в этом году впервые стали делать обучение тому, что такое некоммерческие организации, как быть волонтером, как регистрироваться на портале. Ребята в этом году первый раз в рамках своей программы должны будут не просто сделать какую-то бизнес-задачу, решить со своим тьютором внутри бизнес-юнита, но и сделать волонтерские проект с НКО. (представитель корпоративного волонтерства)



## Барьеры развития различных направлений волонтерства и вовлечения разных групп в волонтерство

Несмотря на положительные в целом оценки взаимодействия в системе НКО – бизнес – власть, все участники сталкиваются в своей деятельности с определенными проблемами и барьерами на пути развития волонтерской деятельности. В частности, было высказано мнение, что в волонтерстве нет единства воспринимаемых задач и целей у всех стейкхолдеров. Для кого-то ценность волонтерства заключена в самом процессе, а для кого-то — в полученном результате, поэтому проблемы будут всегда.

“ Мне кажется, что участники немного по-разному воспринимают задачи и цели волонтерства. Все-таки часть перечисленных вами сегментов воспринимает волонтерство как систему воспитательной работы. А часть воспринимает как способ добиться определенных результатов. То есть для кого-то волонтерство — ценность в процессе, а для кого-то волонтерство — ценность в результате». (НКО, медицинское волонтерство)

### Как Вы считаете, что сегодня больше всего мешает развитию волонтерства в Москве и Московской области?

низкий уровень информированности о возможностях участия в волонтерской деятельности

недостаточная заинтересованность граждан в волонтерской деятельности

недостаточная государственная поддержка волонтеров

низкий уровень доверия в обществе

разобщенность, разрозненность добровольческого сообщества

низкий уровень доверия к некоммерческим организациям

низкий уровень жизни

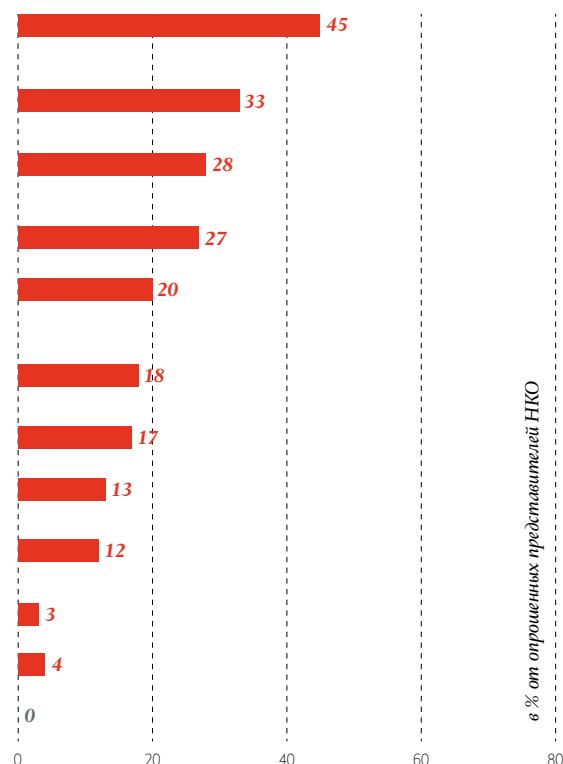
несовершенство законодательства


низкий уровень доверия к самим волонтерам и их деятельности

другое

ничего не мешает

затрудняюсь ответить



По материалам опроса представителей НКО , первым по значимости барьером оказался низкий уровень информирования о возможностях волонтерства — этот вариант выбрали 45% опрошенных сотрудников НКО. С одной стороны, мы видим недостаточно информированное население Москвы, а с другой — недостаточно замотивированное.

Каждый третий (33%) опрошенный полагает, что развитию волонтерства препятствует низкая заинтересованность граждан. По соседству с этим барьером идет и низкий уровень доверия в обществе (27%). При низком уровне доверия, во-первых, сами волонтеры могут быть не уверены, что их помощь дойдет до адресата, которому это действительно необходимо. Во-вторых, потенциальный благополучатель и сам не будет ожидать помощи от незнакомых людей.


Третьим наиболее важным аспектом, который назвали 28% опрошенных представителей НКО, оказалась недостаточная поддержка волонтеров государством.

Мы можем предположить, что все эти барьеры тесно взаимосвязаны. Некоторые категории москвичей недостаточно заинтересованы, так как не получают должной поддержки государства или недостаточно доверяют друг другу на дальней социальной дистанции (не имея личного знакомства), соответственно, редко обращают внимание на информацию о добровольчестве. Недостаточный уровень информирования не дает шансов пробудить тот самый интерес некоторых категорий москвичей. Вся цепочка ведет

к ресурсному участию государства в развитии добровольческого движения, а если быть точнее, к налаживанию диалога между государственным и некоммерческим сектором.

Низкий уровень доверия к некоммерческим организациям (18%) также достаточно сильно взаимосвязан с уровнем информирования москвичей и жителей Московской области. При устранении первого барьера и этот барьер имеет потенциал снижения.

Каждый пятый представитель НКО (20%) говорит о разобщенности внутри самого добровольческого сообщества.

По результатам экспертных интервью, основные проблемы/барьеры можно разделить на 4 крупных блока: административно-бюрократический, информационный, коммуникационный, экономический .

**Административно-бюрократический барьер** — это сложности, с которыми сталкиваются волонтеры в силу принятых норм и правил ведения дел в их сфере. Например, по правилам, чтобы привезти бездомное животное на общественное мероприятие (акции «Возьми друга из приюта» и т.п.), волонтеры должны предоставить справку из государственной ветстанции. Это платная услуга, оказываемая ветклиниками, цель которых — не столько проконтролировать состояние животного, сколько заработать деньги.

“ Казалось бы, волонтер подобрал бездомную кошку — он ее на свои деньги

вылечил, вакцинировал, привил, стерилизовал, подготовил к выставке, социализировал — это огромный труд. Эти люди, они фактически делают работу этих государственных ветеринаров. Они предотвращают эпидемию бешенства, потому что они ловят этих животных и их вакцинируют. Их вообще должны на руках носить, им должны быть честь и почет. Нет, они приходят — их унижают, их заставляют проходить круги ада, им еще какую-то ерунду абсолютную говорят. И никакой управы на это нет, никуда пожаловаться нельзя. И пока мы будем жаловаться, наше животное просто не приедет на мероприятия, потому что ему эту справку не дадут. Там идет вымогательство денег зачастую и навязывание ненужных услуг, за которые волонтер должен заплатить. Это возмутительная работа с государством. (НКО, экологическое волонтерство)

Волонтерство в больницах и социальных учреждениях сопряжено с определенными действиями волонтеров по контролю своего физического состояния — сдача анализов, предоставление необходимых документов.

“ Для того чтобы развивать волонтерство в больницах или в органах соцзащиты, надо не с нами <ресурсным центром> взаимодействовать, а с больницами и соцзащитами. Это очень тяжелый процесс, и с какой стороны посмотреть — сегодня, вроде, все правы. Условно, больницы говорят:

мы не пустим к себе никаких волонтеров, пока они не получат медицинскую книжку, не сдадут 25 анализов, не подпишут 150 бумаг, и вообще это больница. (представитель ресурсного центра)

При этом звучало и мнение, что любые государственные требования абсолютно справедливы, что они необходимы и обусловлены определенными законодательными вещами, и, если тебе действительно нужно что-то сделать, нет проблемы их выполнить.

“ Если я, как человек, например, стремлюсь пойти в лес, спасти другого человека, а меня, например, сотрудник не пускает и говорит: «Ты не должен туда лезть» — условно, — то этот сотрудник должен мне объяснить, чем он руководствуется. Если существует закон о том, что я должен обладать непосредственно специализацией спасателя, то я не вижу проблемы пойти и получить специализацию. Потратить три месяца, три месяца работы для того, чтобы получить эту корочку специализации — и совершенно спокойно, тогда я его показал и пошел. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

**Информационный барьер** — это низкая осведомленность в обществе о деятельности волонтеров, сути их работы, возможностях и правилах.

Например, администрации некоторых населенных пунктов, в которых

планируется проводить реставрационные работы, не понимают, зачем к ним придут волонтеры, «кто это такие, кто вообще там позволит». Информационный барьер сохраняется и в учреждениях здравоохранения и социальной сферы, где очень многое зависит от «личности и от желания» руководителя учреждения, разрешающего (или не разрешающего) работу волонтеров.

“ В целом, к сожалению, до сих пор не обучены до конца специалисты государственных учреждений, органов власти работе с волонтерами, с НКО. Они не понимают обязанностей и прав, и о том, как каждая из сторон может помочь друг другу. (представитель ресурсного центра)

Многие приглашающие волонтеров организации хотят получить просто бесплатную рабочую силу со всем вытекающим отсюда отношением.

“ Грустно, когда к волонтеру относятся не как к человеку, который помогает, который хочет сделать что-то хорошее, а относятся — ну ты обслуживающий персонал, и разговаривать будем с тобой как хотим, и делать будем всё, что хотим. Типа, ты никто здесь — и еще и бесплатно. И иногда это бывает даже с точки зрения заказчиков, которые привлекают.... (НКО, событийное волонтерство)

“ Было много корпораций, для них это был большой тимбилдинг. И ребята помогали в организации проведения данного мероприятия.

Был интересный хедлайнер, была большая насыщенная программа. В принципе, такие мероприятия интересны. Но главное, чтобы организаторы на таких мероприятиях помнили, что у нас есть коммерция, а у нас есть волонтеры. Вот с этим — да, барьер. (НКО, событийное волонтерство)

Запрос на получение большего количества информации есть и у органов власти. Они хотели бы знать больше о социально ответственном бизнесе и о деятельности некоммерческих организаций.

“ У государства недостаточно информации об ответственном бизнесе, некоммерческих организациях. (представитель органов власти)

“ Для меня, из-за моей сферы деятельности, мне больше важна информация о третьем секторе, об НКО. Если мы будем говорить о других представителях, если встать на их позицию, то, конечно, важно и о бизнесе, о тех компаниях, которые социально ответственны. У которых есть социальные проекты, которые готовы с этими проектами идти в город и к горожанам. (представитель органов власти)

“ Я бы хотел, наверное, больше от бизнеса иметь, потому что бизнес, у них там тоже есть много волонтерских программ. Условно говоря, я бы, например, что-нибудь придумал, чтобы они подружнее дружили с НКО, потому что есть отличная

*волонтерская программа у «Северстали», «Норникеля», и даже у РЖД. Было бы здорово, если бы они как-то расширяли горизонты. (представитель ресурсного центра)*

**Коммуникационный блок** объединил высказывания о проблемах во взаимодействии, связанные со сферой человеческих отношений (конфликты, поиск выгоды, принуждение).

Так, смена руководителя социального учреждения может привести к «смене правил», а новый волонтер, не привыкший к системе, может, в свою очередь, инициировать конфликт с организацией вплоть до того, что НКО не может продолжать свою работу в учреждении.

“ Волонтер очень часто чувствует себя как бы человеком, который обязан защищать права детей любым способом, и поэтому может инициировать конфликт с организацией, в которую мы приходим. Это регулярная история, которая время от времени с нами случается, мы эти истории разруливаем, но это то, от чего невозможно уберечься. Иногда они стоят нам нескольких месяцев, чуть ли не лет невозможности продолжать работу на территории, когда очередной правдоруб-правозащитник чего-нибудь такое отчебучит на месте. (НКО, социальное волонтерство)

“ Как бы ни поддерживали НКО, сколько бы грантов ни раздавали, сколько бы соглашений ни было

*заключено — всегда будут проблемы, в первую очередь, связанные с тем, что сегодня работает один главврач, один специалист в больнице, завтра он увольняется, приходит другой, он не обучен, он не знает, он меняет правила игры. Поэтому здесь проблема общественной коммуникации — она вечная. Но она идет постепенно к улучшению. И, действительно, много было сделано. Те регламенты, которые в Москве были приняты, взаимодействие организаторов акций с органами власти, с учреждениями — очень сильно помогают. (представитель ресурсного центра)*

Популярность темы волонтерства привела к тому, что многие хотели бы использовать ее в собственных корыстных целях, например, для улучшения имиджа, поэтому представителям НКО приходится учиться «чувствовать грань выгоды» и не участвовать в заведомо «ложных» волонтерских делах.

“ Пусть меня уволят, но закрывать то, что должны были сделать взрослые, руками детей, и за счет этого еще и пиариться — только не меня. А если меня не будет, то и детей не будет. А риски всегда такие есть, конечно. То посадить, это посадить, там убрать, батарейки сдать. Но в последнее время они в школы очень аккуратно заходят, нет ультиматумов. Если им надо — пусть управа помогает, а закрывать детьми управские дела какие-то — нет. (НКО, событийное волонтерство)

Иногда педагоги образовательных учреждений не «вовлекают» детей, а принуждают их заниматься добровольчеством, что, по мнению экспертов, недопустимо.

“ Мы собрали обратную связь детей, как они относятся к Году добровольца и какое направление из всех направлений поддержано школьниками, например, самое сложное и самое интересное? Они выбрали добровольчество. Это был неприятный для нас факт, в силу того, что у нас Год добровольца. Когда мы задали вопрос «почему?», они сказали «потому что нас заставляют заниматься добровольчеством». А мы считаем, что добровольчество должно быть добровольным. Поэтому, если брать эту категорию, то это взрослые люди, которые не вовлекают, а заставляют. (представитель органов власти)

“ Если мы берем даже детский сектор, то там добровольчество чаще всего рождается в школе. Это, к сожалению, вклад педагогов, которые заставляют детей заниматься добровольчеством, что ни в коем случае нельзя делать, это факт. И это не московская, это всероссийская проблема. (представитель ресурсного центра)

Эксперт из бизнес-сообщества высказывал опасения относительно излишней бюрократизации сектора, особенно индивидуального и студенческого волонтерства: по его мнению, это может сильно «подмять природу самого явления».

“ Я бы, на самом деле, это все ограничила регуляторной функцией власти, чтобы они создавали условия, в которых это могло бы развиваться, но не ставили нам никакие планы, ни цели, ни тем более KPI. Особенно все, что касается волонтерства индивидуального. ...Когда нам говорят, на сколько процентов оно должно вырасти и сколько школьных волонтерских отрядов должно создаться, и что у нас будет семнадцать миллиардов рублей на поддержку этого, у меня, кроме ужаса, это ничего не вызывает. (представитель корпоративного волонтерства)

Другой эксперт из сферы корпоративного волонтерства поделился проблемой неадекватных ожиданий от компании, высказываемых представителями образовательных учреждений и некоммерческих организаций:

“ Например, очень часто к нам приходят ВУЗы, колледжи с тем, что давайте мы в свою образовательную программу впишем ваши темы, а ваши сотрудники будут ходить и регулярно, как преподаватель, нам читать. (представитель корпоративного волонтерства)

**Экономический блок проблем/барьеров** посвящен низкой мотивированности бизнеса взаимодействовать с некоммерческими организациями, становиться партнерами. Этому есть чисто финансовое объяснение — бизнесу это не выгодно, не создано стимулов на государственном уровне, чтобы поощрять бизнес к кооперации с НКО.



“ Когда я прихожу к потенциальному даже человеку, на определенном уровне коммерсанту, и начинаю на пальцах объяснять, как это можно всё дело развернуть, он зевает... Коммерческая структура с этого ничего не получит. А вот если бы он знал о том, что здесь они сейчас материально-технически помогут фонду — техническим даже просто оборудованием, не живыми деньгами, бог с ними, с живыми, о них даже никто и не говорит — хотя бы конкретно оборудованием каким-то, бумагой там, да чем-то таким, а за это... он получит минус один процент с НДСа, к примеру, или полпроцента с НДСа. В общем пересчете на общую прибыль — он скажет: «О, давайте». Ему это выгодно, ему это интересно. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

“ Спонсорство, спонсорство. Мы же должны что-то предложить там в ответ, получается, бизнес-структурам. Мы не можем ничего предложить в ответ. (НКО, событийное волонтерство)

Речь идет не столько о живых деньгах, сколько о ресурсах, часто невостребованных, которыми располагают предприниматели. Например, о нежилых помещениях, которые не пользуются спросом с точки зрения зарабатывания денег (неудобное расположение, низкая проходимость), но могут очень сильно помочь НКО, в том числе такие места могут стать местом притяжения местного сообщества.

“ Туда могла бы зайти некоммерческая организация, социально ориентированная, и развивать свою деятельность, и работать в этом же районе. Но нет — не подойти, не взять, никак, вот оно так будет годами стоять, крысы там и мыши будут жить и никому не надо, пусть оно так и все стоит заколоченное. Любая некоммерческая организация — это центр притяжения местного сообщества, в том числе и формирование местного сообщества. Но она не может этого сделать, потому что все равно в основе всего лежит место, где бы добровольческая организация, волонтерская организация могла бы разместиться, да даже волонтеров собрать». (НКО, событийное волонтерство)

В связи с ухудшением общего экономического положения в стране многие коммерческие структуры уже не могут помогать в прежних объемах. Расходы на волонтерство, благотворительность — это то, что сокращается в первую очередь.

“ Коммерческие организации не готовы в прежних объемах помогать некоммерческим организациям. Или же, будем говорить так, есть те, кто как помогал, так и помогает, есть те, кто помогает меньше, а есть те, кто не может уже помогать. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

# Пути снижения барьеров развития волонтерства

Сегодня стратегическими направлениями развития российского добровольчества, судя по результатам исследований ФОМ, являются: наращивание, развитие потенциала прямого гражданского участия во всех значимых сферах жизни общества; развитие культуры, стимулирования мотивов социальной ответственности, формирование традиций такого участия. Говоря о проблемах, существующих в сфере волонтерства, эксперты предлагали и пути их решения.

Наши данные показывают, что доверие социально ориентированным общественным организациям и их лидерам, а также готовность участвовать в их деятельности существенно зависит от информированности населения об их деятельности. Это значит, что нужно развивать практику привлечения внимания СМИ к деятельности общественных организаций, с одной стороны, и обучения лидеров и активистов навыкам общения с прессой, написания пресс-релизов — с другой.

Этот вывод подтверждают и участники глубинных интервью — для решения проблем, сдерживающих развитие московского волонтерства, **необходимо повышать общий уровень осведомленности в обществе**, по максимуму задействовать информационные ресурсы города (радио, социальную рекламу, телевидение). Незнание о том, что такая деятельность ведется, является серьезным барьером на пути к общественно-полезной активности людей.

“ Прежде всего, это популяризация через СМИ, работа в соцсетях, рассказ о том, кто такой активист

и в целом волонтер, сколько времени в своей жизни он может посвящать добровольчеству, какие эмоции он от этого получает, чему он обучается, сколько людей он находит. Это просвещение, посвящение, такая агитационная работа. (представитель органов власти)

“ Уровню развития волонтерского движения способствует признание волонтерства в обществе. Есть доброе слово, сказанное о волонтерах, добрая молва в обществе о волонтерах, — это же всегда очень приятно людям, которые делают доброе дело, даже и ближние его делают не для того, чтобы кто-то похвалил. (представитель органов власти)

Важность социальной рекламы особо отмечали и представили НКО, говоря о том, что часто телеканалы не считают рекламу донорских акций социальной, порядок ее размещения очень непрост. По этой же причине звучала критика Года добровольца, реклама которого, по мнению одного из экспертов, «съела» всю социальную рекламу. Как следствие, многие НКО остались без канала информирования о своей деятельности.

“ Если бы у меня была волшебная палочка, то социальная реклама была бы бесплатной. Тогда бы нам не пришлось доказывать, что социальная реклама — например, того же донорства крови — это и рассказ о том, какие мероприятия проводятся, какие донорские акции будут, и т. д. Потому что, к сожалению,



*серьёзные такие информационные каналы — с ними сложно работать в этом плане, потому что не каждый из них согласится такую информацию расценить, как социальную. (НКО, медицинское волонтерство)*

“ Порядок размещения информации, социальной рекламы в том числе, очень тяжелый, и, в частности, эту рекламу в этом году почти полностью «съел» Год добровольца, и я видела очень мало социальной рекламы отдельных организаций. Чуть-чуть я видела фонда «Вера». Немного — большое спасибо, что хотя бы так, — я видела <рекламу> центра «Одухотворение», который проводил бал, между прочим, инклюзивный. А, например, в прошлом году <2017> ...мы помогли организовать кампанию социальной рекламы для некоторых некоммерческих организаций, и для них тогда это имело смысл. А в этом году, за счет Года добровольца, наоборот, информирование населения об НКО в социальной рекламе упало. (представитель ресурсного центра)

Развивая тему снижения информационного барьера, эксперты считают, что **необходимо наладить более эффективное информационное взаимодействие всех участников** волонтерской деятельности. В основном запрос на получение информации есть у органов власти. Они хотели бы знать больше о социально-ответственном бизнесе и о деятельности некоммерческих организаций.

**Ожидаемый эффект.** Появление информации об уже существующих сообществах и группах сможет подтолкнуть к бескорыстной общественно-полезной деятельности и тех, кто сейчас не допускает для себя такую возможность. Это позволит привлечь в волонтерское движение новых участников, поддерживать интерес к данной сфере. Необходимо убедить общество, что позитивные перемены возможны. Это изменит политическую диспозицию, привлечет колеблющихся, создаст большинство активной поддержки «демократического порядка», изолирует радикалов. Формирование неравнодушного «большинства» сторонников «демократического порядка» — приоритет стратегии и, одновременно, один из главных индикаторов ее успеха.

Рост уровня информированности о деятельности тех или иных организаций позволит формировать репутации организаций и их лидеров и, соответственно, привлекать помощь граждан и другие ресурсы к их деятельности.

Эксперты уверены, что необходимо **проводить образовательную работу с руководителями государственных учреждений**. Это связано с тем, что в Москве настолько большой информационный поток, что иногда нужная информация просто «не доходит непосредственно до той структуры, которой эта информация нужна».

“ Конечно, тут нужно проводить большое количество образовательных мероприятий для руководителей различных учреждений городских по взаимодействию с волонтерами.

*Это то, что пока в Москве выпадает сильно, и это видно. Проводить курсы повышения квалификации, образовательные программы для госслужащих, представителей территориальных органов власти. (представитель ресурсного центра)*

“ *Наша задача была, чтобы руководитель медицинской организации со своим медицинским коллективом и немедицинским коллективом, что важно — я упомянула младший медицинский персонал, санитарки и уборщицы должны очень бережно относиться к волонтерам, дабы не отбить желание приходить к ним. Это работа целого коллектива. И это еще не все, это еще родственники пациентов. (представитель органов власти)*

Представители НКО поддерживают экспертов из органов власти в том, что «нужен диалог министерства здравоохранения со своими подведомственными клиниками, с главными врачами». Задача властей — не только распространять грамотные методические рекомендации, но и «объяснять им суть волонтерской работы».

“ *Необходимо, чтобы человеческую информацию для разъяснения довели до главных врачей. Они тогда, я верю в это, что они уже у себя в клиниках, на своих летучках, на своих внутренних собраниях смогут говорить с персоналом, чтобы разъясняли. У нас этого диалога не хватает. Получается, что мы как инопланетяне — приходим, а они*

*не понимают реальной мотивации. Некоторые спрашивают — сколько получают ваши волонтеры?» (НКО, социальное волонтерство)*

**Ожидаемый эффект.** Образовательная работа с руководителями государственных учреждений позволит повысить их компетенции по выстраиванию работы с волонтерами и снизит административно-бюрократические барьеры (сложности, с которыми сталкиваются волонтеры в силу принятых норм и правил ведения дел).

Несколько экспертов-руководителей НКО делились предложениями по снижению административных, коммуникационных и экономических барьеров с помощью **совершенствования законодательно-правовых мер**, говорили о необходимости ввести четкие, понятные правила игры. В частности, был приведен опыт США, где волонтерская деятельность регулируется «свыше двумя тысячами законодательных актов», что при этом не свидетельствует о «закручивании гаек», а способствует использованию отлаженных механизмов работы. В том числе должны быть приняты нормативно-правовые документы, которые бы «защищали интересы добровольцев, волонтеров», например, «он отволонтерил десять лет, или двадцать лет у него волонтерского стажа — и он имеет определенную прибавку к пенсии за то, что служил верой и правдой государству и оказывал помощь бесплатную. Может быть, ранний выход на пенсию за счет того, что он еще волонтерской деятельностью занимался». (НКО, волонтеры общественной безопасности)

Кроме того, должны быть прописаны варианты и виды поддержки волонтеров коммерческими структурами и предусмотрены льготы и преференции по поощрению такой деятельности. Такая мера позволит стимулировать бизнес оказывать поддержку волонтерской сфере, а НКО даст возможность получить дополнительные ресурсы по привлечению большего количества волонтеров. Совокупный достигнутый масштабный эффект впоследствии позволит экономить бюджетные средства.

“ *Большее количество добровольцев и волонтеров — они собой заменяют, соответственно, да, низкоквалифицированный труд. Замена низкоквалифицированного труда — это экономия денег. Иногда — очень больших денег. Потому что основная часть — это всё-таки объем, это низкоквалифицированная деятельность. В данном случае мы с вами получаем экономию бюджетных средств. С этой экономии бюджетных средств мы имеем определённую эмиссию большую денег, которые экономятся. И часть этих денег можно в качестве непосредственно благодарности распределить уже на пенсионерах. (НКО, волонтеры общественной безопасности)*


**Ожидаемый эффект.** Совершенствование законодательно-правовых мер позволит сформировать у всех ключевых акторов единое представление о роли каждой группы участников в единой «экосистеме волонтерства», облегчит процесс коммуникации, повысит понятность и привлекательность добровольческой деятельности.

# 4.

ГОД  
ВОЛОНТЕРА



## Тенденции изменений, произошедших в Год волонтера (добровольца)

В рамках исследования представители НКО дали свои оценки изменения ситуации за последние 2-3 года по пяти параметрам :

- условия эффективного функционирования НКО (59% опрошенных отметили изменения в лучшую сторону, 3% — в худшую сторону, 12% не заметили изменений);
- уровень развития благотворительного и волонтерского движения (86% — изменился в лучшую сторону, 1% — изменился в худшую сторону, 7% — ничего не изменилось);
- вовлеченность и участие населения в осуществлении местного самоуправления (45% — изменилось в лучшую сторону, 7% — изменилось в худшую сторону, 30% — ничего не изменилось);
- информирование граждан о деятельности органов государственной

власти Москвы и Московской области (52% — изменилось в лучшую сторону, 6% — изменилось в худшую сторону, 26% — ничего не изменилось);

- мотивация граждан на участие в общественной деятельности (49% — изменилась в лучшую сторону, 5% — изменилась в худшую сторону, 33% — ничего не изменилось).

Очень небольшая доля опрошенных по каждому из аспектов говорила о том, что в последние пару лет произошли изменения к худшему. Наиболее позитивную оценку получает уровень развития благотворительного и волонтерского движения — большинство представителей НКО говорят об изменениях к лучшему (86%).

**Как, на Ваш взгляд, за последние два-три года изменилась ситуация в Москве и Московской области по каждому из перечисленных аспектов?**

*данные в % от опрошенных в рамках онлайн-опроса НКО*

Условия эффективного функционирования НКО	
Изменились в лучшую сторону	59
Изменились в худшую сторону	3
Ничего не изменилось	12
Затрудняюсь ответить	26
Уровень развития благотворительного и волонтерского движения	
Изменился в лучшую сторону	86
Изменился в худшую сторону	1
Ничего не изменилось	7
Затрудняюсь ответить	7

### Вовлечённость и участие населения в осуществлении местного самоуправления

Изменились в лучшую сторону	45
Изменились в худшую сторону	7
Ничего не изменилось	30
Затрудняюсь ответить	18

### Информирование граждан о деятельности органов государственной власти Москвы и Московской области

Изменилось в лучшую сторону	52
Изменилось в худшую сторону	6
Ничего не изменилось	26
Затрудняюсь ответить	16

### Мотивация граждан на участие в общественной деятельности

Изменилась в лучшую сторону	49
Изменилась в худшую сторону	5
Ничего не изменилось	33
Затрудняюсь ответить	13

2018 год был объявлен в России Годом добровольца (волонтера). В течение всего года по всей стране реализовывался комплекс мероприятий, направленных на создание развитой инфраструктуры поддержки добровольческого движения и на совершенствование методов реализации социально значимых программ **ФМ**.

Эксперты в целом позитивно оценивали проведение в 2018 году Года добровольца, аккумулировавшего многие проекты — существовавшие ранее и те, которые продолжатся и после его окончания. По мнению экспертов, важно, что 2018-й продемонстрировал значимость для

государства деятельности добровольцев. Даже само название — Год добровольца — стало хорошей рекламой движения в нашей стране.

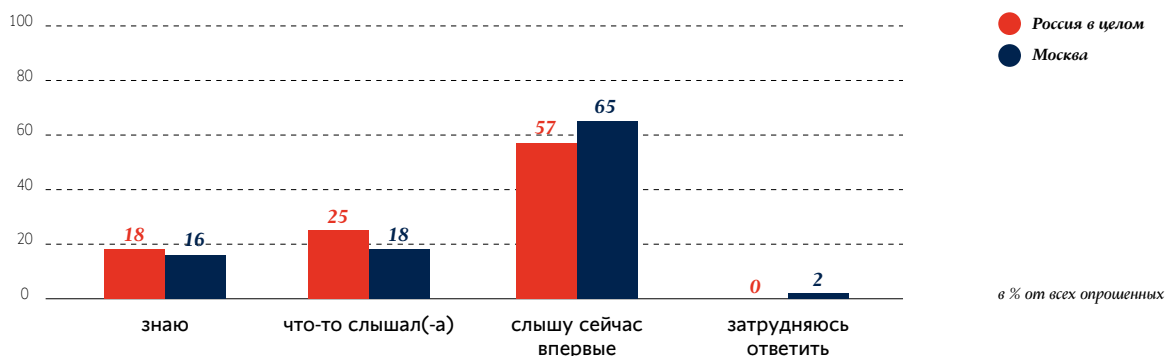
По результатам опроса, 34% москвичей (возраст 18+) к ноябрю 2018 года **41** знали либо что-то слышали о Года добровольца, но 65% ничего об этом не знали. Интересно, что в целом по России знали или что-то слышали о Года добровольца 43% взрослого населения.

Говоря о пользе Года добровольца и его влиянии на развитие волонтерства в России, 64% взрослых москвичей отметили,

**41**

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

**Вы знаете, что-то слышали или слышите сейчас впервые о том, что 2018 год  
объявлен Годом добровольца (волонтера)? 42**



что Год добровольца способствовал росту, развитию волонтерского движения в нашей стране, 10% — что не способствовал, 26% с ответом затруднились. Даже среди тех респондентов, которые слышали об этом проекте впервые, были люди, которые отметили его полезность, выразили одобрение. 19% жителей столицы сказали, что проведение Года добровольца изменило их отношение к волонтерству в лучшую сторону. У 65% отношение не изменилось — было и осталось положительным.

Среди позитивных эффектов проведения Года добровольца (волонтера) эксперты чаще всего называют следующие:

- Повышение уровня информированности граждан о волонтерской деятельности.
- Признание значимости добровольческого движения: рост объемов публичной информации о движении помог волонтерам убедиться в значимости своей деятельности для всего общества,

а российским гражданам — в значимости добровольческого движения в стране.

- Улучшение отношения к добровольцам и к соответствующим организациям в органах власти всех уровней.
- Не только рост числа добровольцев в этот период, но и расширение категорий граждан, занимающихся добровольчеством: добровольцами становятся как молодые люди от 14 до 30 лет, так и люди среднего возраста — от 30 до 40 лет, и «серебряные» волонтеры — возраста от 50 лет и старше.
- В Год добровольца проводилось множество форумов, СМИ стали уделять добровольчеству больше внимания, расширилась реклама добровольчества, появилось больше возможностей для привлечения граждан в волонтерское движение.
- Возможность масштабного финансирования добровольческих проектов на конкурсной основе (в размере до 1 млн рублей).

**42**

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

Однако эксперты признают, что в некоторых случаях те или иные изменения в добровольчестве, которые произошли за последние годы и непосредственно в 2018 году, нельзя привязать к проведению Года добровольчества. К таким изменениям эксперты относили, в частности, улучшение отношения к добровольчеству в обществе и в органах власти, расширение присутствия темы добровольчества в СМИ и в высказываниях представителей органов власти.

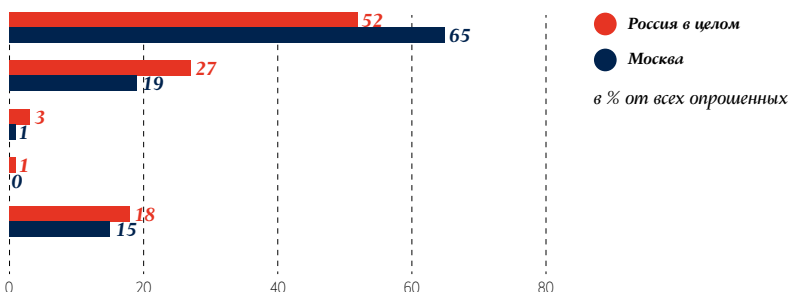
Кроме того, по наблюдениям некоторых экспертов, за прошедший Год волонтера произошло некоторое «замыливание темы». С одной стороны, мероприятия Года волонтера способствовали стимулированию волонтерской активности, вовлечению новых людей; с другой стороны, было чрезмерное «муширование темы». Это может в дальнейшем привести к спаду активности, «откату назад».

“ Когда уже из каждого утюга — некоторый перебор. Да, «ты записался добровольцем»? Если не записался, плохо — иди записывайся. Я думаю, сейчас этот Год добровольца пройдет, и все придет в норму. Но под конец, особенно весь декабрь, когда каждый день то добровольческий форум, то один, то третий, то десятый. У нас всегда так бывает: если за что-то возьмутся, то уже надо до победы. Я просто волнуюсь, что у всех будет такой выдох. Просто в этом году был, действительно, и ЧМ, и то, и се, и Год добровольца. И следующий год должен быть такой откат, все устали. (представитель ресурсного центра)

Эксперты сошлись в том, что поддержка добровольчества не должна заканчиваться 2018 годом. Необходимо, чтобы добровольческие проекты с государственной

#### Проведение Года добровольца (волонтера) повлияло или не повлияло на Ваше отношение к волонтерству?

отношение не изменилось и осталось положительным  
отношение изменилось в лучшую сторону  
отношение не изменилось и осталось отрицательным  
отношение изменилось в худшую сторону  
затрудняюсь ответить





поддержкой продолжались. Продолжение информационной поддержки, популяризации необходимо, чтобы добровольцы продолжали убеждаться в значимости своей деятельности, а россияне — в значимости добровольческого движения в стране.

Эксперты высказывали предостережения по поводу преждевременной оценки влияния Года волонтера на развитие сектора с использованием «потёмкинских» показателей. Они уверены, что отчеты о зарегистрированных на сайтах, о количестве волонтеров — это «бессмысленно», это «показуха и формализм». Эффективность прошедшего Года волонтера можно будет оценить как минимум через три года — через изменения, которые произойдут в законодательстве, в работе ресурсных центров, в сфере создания образовательных программ и выпущенных информационных материалов.

“ Эффективность Года волонтера нужно оценивать через три года, а не сейчас. Сейчас рано еще чего-то оценивать. Это бессмысленно просто. Это вводить в заблуждение себя, начальников. Потому что люди, которые сегодня зарегистрировались на сайт Доброволец.рф, они могут быть мертвыми душами завтра, и не надо обольщаться. И большая просьба: не надо оценивать Год волонтера. Он может оцениваться только изменением законодательства, созданием каких-то действительно работающих ресурсных центров, разработкой обучающих программ либо курсов, в которые могут прийти организаторы волонтерской деятельности,

волонтеры, условно — объемом информационных материалов, которые вышли о повышении узнаваемости того, что такое волонтер, доброволец в обществе. Вот что можно сейчас измерить. А всё остальное не надо мерять. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Вот какие сейчас подзаконные акты выйдут, это и будет результатом прошедшего года. Если это будут железобетонные конструкции с закрученными гайками, это одно. А если будут прописаны и предусмотрены партнерские отношения, это будет нормальным результатом. (НКО, социальное волонтерство)

## Оценка перспектив развития волонтерства в Москве

Перспективы развития волонтерства эксперты оценивают достаточно позитивно. «Год волонтера» сыграл свою роль в широком информировании общественности, дал необходимый «толчок»:

“ Мне кажется, в этом году такие обороты взяли, что только сейчас этот локомотив пойдет вперед. (НКО, событийное волонтерство)

Возможно, в ближайшие несколько лет количество волонтеров сможет перерасти в их качество, что позволит волонтерскому движению развиваться вертикально, становиться более профессиональным, захватывать различные тематические направления (культуру, экологию, социальную сферу).

“ Если говорить о ближайших двух годах, то мне кажется, что волонтерство будет расти не так, как сейчас. Последние год-полтора росло количество волонтерства, оно все равно будет расти, но будет развиваться и качественно. (представитель органов власти)

“ Я надеюсь, что тот темп развития волонтерского движения, который задан за последние несколько лет, продолжится, сохранится. Мне бы хотелось, чтобы у нас волонтеры больше времени посвящали социально значимым вещам — это помощь пенсионерам, одиноким людям, и помощь детям, которые находятся в больницах, то есть это тоже часть социального волонтерства. (представитель органов власти)

Эксперты уверены, что все инициативы, которые были созданы в 2018 году, никуда не денутся, возможно, «добровольчество отойдет на второй план», однако работа будет продолжена.

“ Правительство абсолютно правильно сделало, что оно дало этот толчок, а люди подхватили, и дальше это понесут. И вот те инициативы, которые были созданы, они-то никуда не денутся, они будут. Просто, может быть, об этом не будет так громко сказано, в следующий год — год чего-то ещё, а добровольчество отойдёт на второй план. Но работа продолжится, потому что «Мосволонтер» не исчезнет, да, и инициативы не исчезнут, мы не исчезнем. (НКО, культурное волонтерство)

Основываясь на высказываниях экспертов можно выделить ключевые задачи, необходимые для того, чтобы тема волонтерства в стране продолжила развиваться:

- информировать всех стейкхолдеров о возможностях добровольчества, прозрачность сектора
- “ Широкое информирование о возможностях участия в добровольчестве всех сторон: и государственных учреждений, и коммерческого сектора, и бизнеса, и главное, граждан. О том, где и как они могут приложить свое желание помогать. (представитель органов власти)
- вовлекать все категории населения, сделать волонтерство привлекательным

“ В волонтеры будет идти все больше и больше людей различного возраста, различного достатка, различного социального статуса, волонтерство станет модным и популярным, в него будет вовлечено все больше и больше людей, у каждого жителя нашего города будет несколько знакомых, которые бы могли похвастаться тем, что они являются волонтерами. (представитель органов власти)

“ Надо сделать волонтерство более «вкусным», стильным, интересным, чтобы конкурировать наравне со всеми остальными видами досуга, которые предлагает нам коммерческая сфера. (представитель ресурсного центра)

■ повышать компетенции участников

“ Развивать навыки по управлению добровольческим движением, добровольческими акциями, добровольческой активностью, привлечением добровольцев, мотивации добровольцев, благодарением добровольцев. Вот эти навыки надо развивать, и обязательно нужно учиться — считать вклад в социальный эффект участников. Это одна из ключевых задач. (представитель органов власти)

“ Образовательные программы, открытые, доступные, на базе МГПУ, и для организаторов, и для самих волонтеров. Почему студентов учат, какие-то школы-активы проводят, а взрослых — нет? Их будет меньше

сначала, но ничего. (представитель корпоративного волонтерства)

■ управлять сектором, но не заставлять этим заниматься

“ Либо понятие волонтерского движения уйдет, и это вернется в обычные человеческие отношения, либо из этого сделают какую-то прям стратегию развития государства, введут определенную политику, систему, создадут комитет и это уже станет реально не добровольным, а добровольно-принудительным для всех на всех уровнях. (НКО, событийное волонтерство)

“ Не делать это в формате, что ты обязан, а скорее <в форме> воспитательного процесса, а не образовательного, из-под палки. Это должно прививаться в стране, в школе. (представитель органов власти)

“ Мне кажется, сейчас будет заорганизованность какая-то. То есть это уже превращается в инструмент внутренней политики, и это явно видно, и это может оттолкнуть часть людей. Четкие списки, конъюнктурные вещи. Это не живые проекты. Как бы видны уши власти, по запросу. Это может очень сильно разрушить». (представитель корпоративного волонтерства)

■ формировать положительный образ волонтера, рассказывать про волонтеров

- “ Люди-то, которые участвуют в волонтерстве, — это люди такого уровня сознания, которые понимают, для чего они это делают. И очень многие, может быть, даже сделают это делом своей жизни, в конце концов. (НКО, культурное волонтерство)
- “ Было бы здорово, чтобы государство ценило этих удивительных, замечательных людей. Это не может быть по свистку. Я понимаю, что должно пройти определенное количество лет, но мы должны прийти к тому, чтобы социальная значимость волонтерства была оценена обществом. (НКО, социальное волонтерство)
- “ Я так думаю, что, может быть, далеко не все москвичи знают о добровольчестве, о волонтерстве, но гораздо больше, чем мы предполагаем, людей, способных к этому. И если будут узнавать, что их помощь где-то необходима, нужна, то, конечно же, будут помогать. (представитель органов власти)
- “ Надо из волонтера создавать героя. «Москва-медиа» в помощь, не используется ресурс вообще. Должна быть мотивация путем признания заслуг и успехов. Пусть Собянин раз в год встретится с корпоративными волонтерами, вручит им какие-то благодарности. (представитель корпоративного волонтерства)
- не торопиться, признать и понять, что требуется длительный срок для формирования настоящей волонтерской «прослойки»
- “ Для того чтобы у нас в стране было семь миллионов волонтеров, активных, настоящих, должно пройти, наверное, лет 10-15. Это же очень долгий процесс, он не может происходить за сутки, за месяц, за год, он даже за пять лет не произойдет. Десять лет минимум, а так, по-хорошему, лет 50, пока все эти созданные механизмы и инструменты создадут вот такую прослойку людей и будут спокойно как бы работать на то, чтобы эта прослойка увеличивалась. Это отношение вообще человека, переход от иждивенческой модели к активной гражданской позиции, а волонтерство — это же гражданская позиция. (представитель корпоративного волонтерства)
- “ Я искренне верю, что когда поколение тех детей, которые сегодня вместо того чтобы подарить учительнице 25-й букет, делают пожертвования в фонд «Вера», участвуя в акции «Дети вместо цветов», когда это поколение подрастет, волонтерство в России вырастет. Это такая история, которую надо воспитывать в обществе — через медиа, через участие первых лиц, через всю эту историю. (представитель корпоративного волонтерства)
- работать над схемой «волонтерство через всю жизнь» (школа – вуз – работа)

“ Молодежь, она сегодня учится в вузе, а завтра она ушла, а приходит новая. Люди, которые получили опыт волонтерский в вузе, придя в компанию, попали в благоприятную среду и продолжили этим заниматься. И вот так потихонечку, лет через 50, у нас появятся осознанные волонтеры, которых будет очень много. При дальнейшем развитии тех инструментов, ресурсов, которые были на это потрачены в этом году и которые будут там дальше в рамках национальной программы на это направляться. Быстро не произойдет ничего. Нет, волонтерство — это как бы от работы человека. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Мы с коллегами пытаемся постепенно выстраивать такую модель: «волонтерство через всю жизнь». Школа через РДШ, условно говоря, ВУЗы через какие отделы по делам молодежи, корпоративное, «серебряное» волонтерство и т. д. (представитель корпоративного волонтерства)

## Кейс «спортивное событийное волонтерство» 43

### Социально-демографический портрет и каналы привлечения участников

Одним из приоритетных направлений добровольчества, поддерживаемых государством и наиболее активно развивающимся в России на протяжении последних лет, является спортивное событийное волонтерство. Его активное развитие в России началось с Зимних Олимпийских игр в Сочи 2014 г. На сегодняшний день, по мнению некоторых руководителей ресурсных волонтерских центров и центров добровольчества, сформировалась инфраструктура спортивного событийного волонтерства, сложились практики и технологии управления спортивными волонтерами.

В Москве активное развитие спортивного волонтерства началось с Кубка конфедераций FIFA-2017 в рамках программы «Городские волонтеры» РЦ «Мосволонтер», которая продолжалась подготовкой и организацией деятельности пяти тысяч волонтеров в рамках чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в Москве.

Однако роль событийного и спортивного направлений в развитии системного организованного волонтерства пока не до конца осознана. Многие эксперты говорят о так называемой «проблеме наследия», связанной с неопределенностью и сложностью поиска подходящих путей вовлечения бывших и действующих спортивных событийных волонтеров в системное организованное волонтерство (главным образом — в социальное волонтерство), а также способов эффективного использования

выстроенной в период проведения Олимпиады и других крупных спортивных событий системы волонтерских центров.

Исследование, посвященное изучению спортивного волонтерства на мегасобытиях, было проведено в два этапа: (1) в феврале – июле и (2) в июле – сентябре 2018 г. На основе двух крупных кейсов — Кубка конфедераций FIFA 2017 и чемпионата мира по футболу 2018 — были собраны данные о состоянии спортивного событийного волонтерства в Москве **44**.

Большинство спортивных волонтеров, принявших участие в исследовании, — школьники (60%) и студенты (19%). Около 12% являются работающими людьми, из которых большинство (7%) являются специалистами, около 2% — служащие, 2% — рабочие.

Большая часть участников опроса (67%) на момент участия в ЧМ-2018 уже имели какой-то опыт волонтерской деятельности. В тоже время велика доля тех, кто впервые участвовал в добровольчестве (31%).

Исследование показало, что наиболее распространенными формальными каналами волонтерского участия стали ресурсный центр «Мосволонтер» и образовательные заведения. Около 12% опрошенных использовали в качестве канала предприятие (организацию). Наименее распространенным каналом являются некоммерческие организации (НКО): через них добровольческой деятельностью занимаются только 7% участвующих.

**43**

Раздел подготовлен по материалам РЦ «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».

**44**

1 этап исследования соответствовал моменту «входа» участников в волонтерскую программу и прохождению подготовительного курса перед началом волонтерской работы на ЧМ-2018. Разработанная на основании данных интервью онлайн-анкета была разослана пяти тысячам респондентов (всем волонтерам чемпионата мира по футболу FIFA 2018, зарегистрированным в базе РЦ «Мосволонтер»). В ходе онлайн-опроса было собрано 2614 анкет. Выборка составляет 52% от генеральной совокупности и имеет близкую / схожую половозрастную структуру. 2 этап исследования соответствовал моменту «выхода» участников из волонтерской программы ЧМ-2018. В ходе полевого этапа было собрано 1215 анкет. Таким образом, выборка составляет 24,3% от генеральной совокупности и имеет близкую / схожую половозрастную структуру.

Отчасти выбор каналов зависит от возраста и формы деятельности волонтеров. В частности, через РЦ «Мосволонтер» в добровольчество вовлекаются разные категории граждан, но более предпочтительным каналом участия он является для людей старше 45 лет и пенсионеров. Значительная доля волонтеров (30% от числа участвующих) занимается добровольчеством также неформально — в одиночку или с друзьями; при этом нельзя сказать, что такая форма участия зависит от социально-демографических характеристик респондентов.

### Потенциал участия спортивных событийных волонтеров в организованном волонтерстве

О готовности участвовать в добровольчестве на «входе» в волонтерскую программу ЧМ-2018 сообщили 69% опрошенных (30% на тот момент не определились с решением, 1% заявили о нежелании участия в дальнейшем), на «выходе» — 75% опрошенных (при 23% неопределившихся и 2% не желающих продолжать волонтерскую деятельность). Таким образом на протяжении волонтерской программы потенциал волонтерского участия вырос на 6%, доля неопределившихся снизилась на 7%, и на 1% возросло число тех, кто утвердился в решении не продолжать волонтерскую деятельность в будущем.

Оценивая направления волонтерской деятельности, участники опроса видят наиболее привлекательными для участия событийное, культурное, социальное и экологическое волонтерство.

### Вы занимаетесь волонтерской деятельностью в одиночку или действуете через какие-либо группы, организации?

Через РЦ «Мосволонтер»

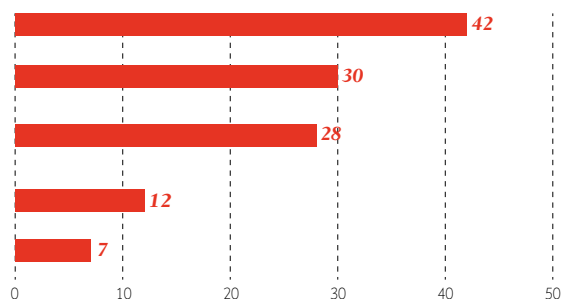
Самостоятельно или с друзьями

Через образовательное заведение (включая добровольческий центр ВУЗа)

Через предприятие (компанию, организацию)

Через НКО

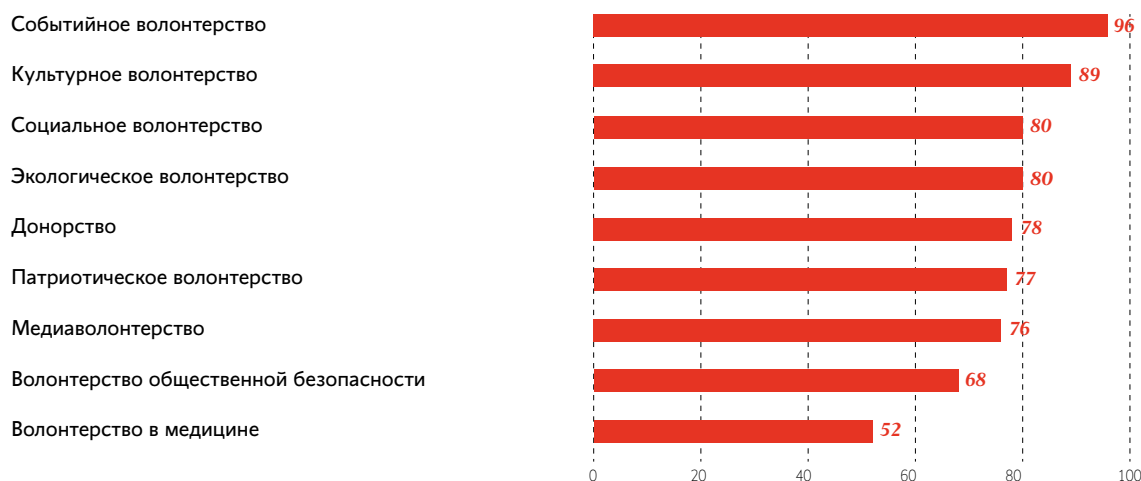
в % от опрошенных спортивных волонтеров





## Направления волонтерства, наиболее привлекательные для самих волонтеров

в % от планирующих продолжить волонтерскую деятельность после ЧМ-2018



За ними по популярности следуют донорство, патриотическое волонтерство и медиаволонтерство. Наименее привлекательными для участия видятся волонтерство общественной безопасности и медицинское волонтерство.

При этом женщины выражают большую готовность участвовать в различных направлениях волонтерства (социальном, экологическом, событийном, культурном и других), чем мужчины. Респонденты среднего возраста в большей степени, чем другие возрастные группы, видят привлекательными для участия социальное и экологическое волонтерство. Люди старше 55 лет хотели бы принять участие в культурном и событийном волонтерстве. Молодежь и люди среднего возраста (до 34 лет) также хотели бы стать донорами.

Сравнение каналов участия волонтеров ЧМ-2018, имеющих опыт добровольчества, с потенциальными каналами волонтерской деятельности (опытных волонтеров и новичков) указывает на рост потенциала только формального волонтерства, о чем свидетельствует повышение готовности участия через все типы организаций (РЦ «Мосволонтер», образовательные учреждения, НКО и благотворительные фонды, предприятия/организации) при отсутствии какого-либо прироста готовности самостоятельного/личного (неформального) участия.

Почти десятая часть респондентов (9%) из числа планирующих продолжить волонтерскую деятельность готовы делать это на регулярной основе, 1-2 раза в неделю или чаще. Реже, 1-2 раза в месяц, но также на постоянной основе,



планируют осуществлять волонтерскую деятельность 38% респондентов. Почти столько же (37%) говорят о возможности эпизодического / несистемного участия несколько раз в год. Десятая часть респондентов (9%) готова вовлекаться в волонтерство не чаще 1 раза в год, но на какой-то период.

#### Основные мотивы участия и желательные формы поощрения

Результаты исследования показывают, что наиболее распространенными мотивами участия<sup>45</sup> волонтеров в спортивных мега-событиях являются *личностные* (ими движимы 64% участников опроса), *карьерные* (45%) и *альтруистические* (43%). Менее популярными являются *социальные мотивы* (37%) и *мотивы повышения самооценки* (29%). *Защитные мотивы* практически

не свойственны спортивным волонтерам (9%)<sup>46</sup>.

В зависимости от возрастной группы и рода деятельности волонтеров наблюдаются определенные отличия в мотивах. Социальные мотивы и мотивы повышения самооценки в большей степени свойственны волонтерам-мужчинам, тогда как женщины чаще движимы альтруистическими и личностными мотивами. Среди волонтеров старше 25 лет больше альтруистов и меньше тех, кто желает использовать волонтерский опыт для продвижения в карьере или учебе (эти мотивации больше свойственны студентам). Респонденты старше 35 лет в меньшей степени движимы желанием научиться чему-то новому и получить навыки (личностные мотивы). Альтруистическими мотивами чаще руководствуются специалисты, служащие, руководители и пенсионеры.

Альтруистические мотивы также больше выражены у тех, кто имел опыт участия

#### 45

В рамках данного исследования использовался функциональный подход в изучении мотивации. Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(6). P. 1516-1530.

#### 46

Интересно, что волонтеры ЧМ, движимые защитными мотивами, в будущем хотели бы поучаствовать в волонтерстве общественной безопасности.

#### Мотивы участия в волонтерской деятельности на чемпионате мира 2018 г.

личностные
карьерные
ценностные
социальные
повышение самооценки
защитные



## Наиболее привлекательные для волонтеров формы поощрения



в добровольчестве на Кубке конфедераций; волонтеры-новички (те, кто не имел опыта участия в социальном, экологическом, событийном, культурном и других видах волонтерства) в меньшей степени мотивированы альтруистически. Мотивами повышения самооценки (желанием стать лучше) в большей степени руководствуются респонденты с опытом участия в социальном волонтерстве.

Связь волонтерской роли и мотивов раскрывается только применительно к тим-лидерам. Тим-лидеры в большей степени движимы личностными (желанием научиться чему-то новому, усовершенствовать навыки), альтруистическими, карьерными мотивами и мотивами повышения самооценки; в меньшей степени им свойственны социальные и защитные мотивы.

К числу наиболее привлекательных форм поощрения за участие в спортивном

событийном волонтерстве большая часть участников опроса отнесли: *приглашения на культурные, спортивные и иные мероприятия; благодарность тех, кому оказана помощь; и рекомендации в ВУЗ или на работу*. Далее по популярности следуют *встречи с известными людьми; купоны, скидки и сертификаты; возможность пройти обучение на курсах* в качестве поощрения за свой труд. Наименее популярная форма поощрения — *публикации в СМИ о социальных проектах с упоминанием участвовавших волонтеров*, однако и ее выбрал почти каждый пятый (18%).

Сопоставление мотивов волонтеров с желательными типами поощрения показывает, что те, кто движим мотивами повышения самооценки, личностными, карьерными и альтруистическими, чаще рассматривают в качестве желательного поощрения возможность пройти обучение на курсах. Волонтеры с карьерными, социальными

и личностными мотивами чаще видят желательным поощрением встречи с известными деятелями (политиками, учеными, бизнесменами и другими). Рекомендации при поступлении в ВУЗ или на работу более привлекательны для волонтеров с карьерными и социальными мотивами, менее — для волонтеров с альтруистическими мотивами. Приглашения на культурные, спортивные и иные мероприятия более интересны тем, кто движим социальными, личностными и альтруистическими мотивами. Купоны, скидки, подарочные сертификаты чаще хотели бы получить волонтеры с карьерными и социальными мотивами, реже — те, кто движим альтруистическими мотивами и мотивами повышения самооценки. Благодарность тех, кому оказана помощь, чаще привлекает волонтеров с альтруистическими, социальными, личностными, реже — с мотивами повышения самооценки. Публикации в СМИ чаще привлекательны для тех, кто движим карьерными, социальными и личностными мотивами.

Женщин больше, чем мужчин, привлекают такие формы поощрения, как возможность пройти обучение на курсах и приглашения на культурные, спортивные и иные мероприятия. Для молодежи (до 24 лет, в особенности от 18 до 24) больше, чем для других возрастных групп, значимы купоны, скидки, подарочные сертификаты; с возрастом интерес к такой форме поощрения снижается.

Рекомендации при поступлении в ВУЗ или на работу больше всего важны для молодежи в возрасте до 24 лет

(причем чаще ее отмечают респонденты в возрасте до 18 лет), чуть менее — для людей среднего возраста.

Интересно, что возможность пройти обучение на курсах в большей степени важна для людей в возрасте 25-34 года. Это вполне объяснимо, так как молодежь до 24 лет практически постоянно находится в процессе обучения, тогда как после 25 люди, как правило, покидают стены образовательных заведений, однако сохраняют потребность в получении новых (в том числе профессиональных) знаний, которые могли бы им помочь в дальнейшем самоопределении и/или профессионализации.

Приглашения на культурные, спортивные и иные мероприятия, наоборот, с возрастом становятся более привлекательным поощрением: чаще их выбирают волонтеры старшего возраста (от 55 лет), нежели среднего (от 25 до 54 лет); для молодежи до 24 лет приглашения еще менее интересны.

Помимо указанных, к числу значимых форм поощрения относится сувенирная продукция. Волонтеры с большим опытом участия (к примеру, 4 года) часто говорят, что хранят бейджики и значки, которые им напоминают об участии в том или ином мероприятии. Некоторые волонтеры коллекционируют такие значки и обмениваются ими с другими волонтерами.

Интервью также свидетельствуют о том, что у волонтеров формируется запрос (хотя как форма поощрения

он не проговаривается) на признание и общества и государства. То, что в России на государственном уровне начинается целенаправленно повышаться статус волонтера, положительно влияет на самооценку спортивных волонтеров. Участники опроса упоминают, что теперь «волонтер» означает определенный социальный статус, эта роль является авторитетной, престижной. В то же время, по мнению, других информантов, на сегодняшний день статус волонтера в общественном сознании обычных граждан скорее недооценен: волонтеры зрелого возраста скорее склонны чувствовать недооценку, непонимание своей волонтерской роли со стороны коллег и близких.

### Неоправдавшиеся ожидания и барьеры участия в спортивном волонтерстве

К числу основных разочарований, неоправдавшихся ожиданий волонтеры относят преимущественно недостатки в организации волонтерской деятельности (плохо подготовленные или неудачно территориально расположенные рабочие места, недостатки в системе питания), недостаток языковой практики и работы с иностранными болельщиками, сложные отношения в команде. Для некоторых волонтеров существенным разочарованием стали не соответствующие их интересам и компетенциям выбранные или предложенные функциональные направления и роли. Ощущение однообразности,

рутинности работы, недозагруженности задачами вызывало у некоторых волонтеров чувство ненужности, ощущение невостребованности своей деятельности. Не соответствующие ожиданиям волонтеров формы признания и поощрения также стали источником разочарований добровольческим опытом на Кубке конфедераций. Так, в частности, некоторые волонтеры говорили о желании получить именные грамоты за участие. Другие ожидали конкретной формы поощрения за волонтерскую деятельность — возможности побыть в качестве зрителя на соревнованиях.

Только 4% опрошенных сказали, что участию в спортивном волонтерстве ничего не мешает, остальные отмечают разные барьеры. Более половины опрошенных относят к числу барьеров нехватку времени и непонимание того, что волонтерство может дать человеку. Чуть меньше участников исследования считают барьерами недостаток информации о спортивных событиях и волонтерских вакансиях на них, непривлекательность для некоторых самого волонтерства, недостаток внешних стимулов. Менее значимые/популярные препятствия — отсутствие поддержки со стороны близких и друзей, недостаток требуемых знаний и навыков, увлеченность другими направлениями волонтерства и ограничения по здоровью.

Сопоставление мотивов волонтеров с теми барьерами для участия в спортивном волонтерстве, которые они видят, показывает, что те, кто движим повышением самооценки, социальными и личностными (мотивы понимания)

### Барьеры участия в спортивном событийном волонтерстве



мотивами, в большей степени склонны относить к барьеру участия недостаток информации о таких событиях. Волонтеры, движимые защитными мотивами, а также мотивами понимания и повышения самооценки, чаще, чем другие, относят к барьеру волонтерского участия отсутствие поддержки со стороны семьи, друзей, знакомых.

Для волонтеров с альтруистическими мотивами барьером участия чаще становятся ограничения по здоровью и плохое самочувствие. Также альтруисты и те, кто движим личностными мотивами (мотивы понимания), чаще других полагают, что увлеченность другими направлениями волонтерства или участие в иных формах активности (например, в благотворительной деятельности) может препятствовать участию в спортивном волонтерстве.

Волонтеры, движимые карьерными и социальными мотивами, относят к барьеру участия непривлекательность волонтерской деятельности в целом. Те, кто имеет альтруистические, карьерные, личностные (мотивы понимания) и социальные мотивы, чаще полагают, что барьером является непонимание того, что может дать человеку спортивное событийное волонтерство. Недостаток внешних стимулов чаще считают барьером те, кто движим карьерными, социальными и мотивами повышения самооценки. Нехватку времени в качестве барьера волонтерского участия выделяют те, кто руководствуется карьерными, социальными, личностными и альтруистическими мотивами.

## Воздействие волонтерского участия в спортивных мегасобытиях на человеческий, социальный и культурный капиталы волонтеров

Опыт волонтерства на Кубке конфедераций и чемпионате мира по футболу FIFA 2018 оказал положительное социальное воздействие на участвующих в нем волонтеров<sup>47</sup>. По данным онлайн-опросов, в среднем примерно у 60% опрошенных волонтеров Кубка конфедераций и 53% — чемпионата мира отмечается повышение уровня человеческого (знаний, компетенции, навыков, самооценки, ощущение счастья и цели в жизни), социального (социальных контактов, межличностного доверия и доверия к власти) и культурного (понимание других культур, людей других поколений, участие в культурной и общественной жизни, национальной идентичности) капиталов. При этом выделяются отдельные категории (индикаторы) человеческого и социального капитала, которые изменились наименее выигрышно: в частности, ощущение счастья и цели в жизни, доверие к людям, к НКО и к власти; по ним же есть и ухудшения.

Больше половины участников исследования отмечают влияние опыта участия в Кубке конфедераций на свою дальнейшую общественную и гражданскую активность: 59% стали чаще помогать на культурно-массовых мероприятиях и 56% — на спортивных мероприятиях. Существенная доля респондентов начала участвовать в новых направлениях волонтерства (42%), в конкретных НКО (19%)

и жертвовать на благотворительность (19%). Еще 7% после участия в Кубке конфедераций начали работать в НКО.

Участие в волонтерской программе ЧМ-2018 способствовало повышению информированности почти 90% респондентов о различных направлениях волонтерства. 81% опрошенных отметили рост собственной осведомленности о работе волонтерских организаций, НКО и благотворительных фондов. 88% респондентов сообщили, что благодаря их деятельности на ЧМ о волонтерстве больше узнали их близкие и знакомые. 70% респондентов в ходе работы на ЧМ-2018 стали чаще и теснее общаться с волонтерами или представителями волонтерских НКО и благотворительных фондов. Рост активности участия в волонтерских мероприятиях (таких как форумы, конференции, встречи) за период волонтерской программы ЧМ-2018 (с момента регистрации заявки) наблюдается более чем у половины опрошенных (58%). Благодаря волонтерству на ЧМ почти у половины опрошенных волонтеров (47%) знакомые и близкие посетили мероприятие для волонтеров в качестве гостя или зрителя, а еще у 43% — вовлеклись в добровольческую деятельность на эпизодической или регулярной основе.

**Человеческий капитал.** Одним из ключевых преимуществ участия в Кубке конфедераций волонтеры называют возможность практики английского языка, необходимой для карьеры или образования («учу английский, он поможет мне при выборе другого места работы», «практика английского очень помогла мне в жизни»,

### 47

Для оценки социального воздействия спортивного событийного волонтерства на самих добровольцев был адаптирован инструмент VIAT (Volunteering Impact Assessment Toolkit).

«прокачал навык английского языка»), а также возможность развить коммуникативные навыки («научился общаться с людьми», «уровень коммуникабельности повысился»). Для некоторых респондентов участие в Кубке открыло поле добровольчества в качестве сферы для самореализации, для других — послужило стимулом для осознания собственных интересов в плане выбора профессии и получения образования («после КК 2017 я решила поступить на культурно-досуговое направление», «открылись просторы волонтерства»). Волонтеры, выполняющие роли тим-лидеров, говорят о получении навыков управления мини-группами («для меня открылась возможность понять, как сложно быть управляющим, какие сложности могут возникнуть, и к чему может привести то или иное действие»).

Результаты количественного анализа показывают, что 77% опрошенных волонтеров Кубка конфедераций, принявших участие в исследовании, отмечают улучшение своих коммуникативных навыков, тогда как 23% не наблюдают каких-то изменений. Две трети (68%) отмечают повышение уровня своих компетенций в различных областях — практики английского языка, организации событий, логистики и других. Столько же (68%) сообщают о том, что опыт волонтерства на Кубке положительно повлиял на их внутреннее состояние: повысил их уверенность в себе, самооценку, самоконтроль.

Больше половины (53%) респондентов отмечают, что волонтерство на Кубке конфедераций повысило их ощущение счастья и цели в жизни; чуть менее половины (45%) не наблюдают подобных

изменений, еще 2% чувствуют себя чуть менее счастливыми и целеустремленными, чем до участия в волонтерской программе Кубка (последнее, скорее всего, отражает неоправдавшиеся ожидания волонтеров от участия в Кубке; в то же время разочарование этим опытом не стало барьером для участия в чемпионате мира по футболу).

**Социальный капитал.** Участие в волонтерстве значительно расширяет социальные связи людей. Как показывают проведенные интервью, у молодых волонтеров с достаточно длительным опытом участия круг друзей и знакомых расширяется и/или меняется в сторону «волонтерского». Это происходит «естественно»: старые знакомые, скептически относящиеся к добровольчеству, начинают отходить на второй план, в то время как более близкие по разделяемым интересам и ценностям коллеги-волонтеры входят в круг новых друзей. Некоторые волонтеры, начавшие после Кубка конфедераций заниматься волонтерством на более регулярной основе в РЦ «Мосволонтер», описывают коммуникацию в волонтерской среде как более дружелюбную, открытую в сравнении с иными коммуникациями в повседневной жизни. Другие, несмотря на расширение дружеских сетей в волонтерской среде, стараются сохранять старые дружеские контакты — отчасти и для того, чтобы поддержать баланс между добровольческой деятельностью и личным досугом. Данные опроса показывают, что благодаря волонтерству на Кубке конфедераций у 84% респондентов расширился круг друзей и знакомых, и только у 16% он не изменился. Увеличение социальных



контактов, в том числе международных («новые друзья по переписке из разных стран», «знакомства с новыми людьми»), называется и в числе одного из основных преимуществ участия в Кубке.

Другим индикатором социального капитала является уровень межличностного и институционального доверия. Именно по данному показателю наблюдаются самые незначительные улучшения (и даже ухудшения). Согласно полученным данным, уровень доверия к другим людям повысился только у 39% опрошенных, тогда как больше половины (58%) не отмечают какого-то изменения. Примерно треть (36%) респондентов сообщают о росте доверия к НКО, больше половины (59%) не замечают каких-либо изменений, еще 5% говорят о снижении доверия. Только пятая часть опрошенных (20%) отмечают повышение доверия к власти, тогда как три четверти опрошенных (75%) не наблюдают изменения, а 5% говорят о снижении доверия.

**Культурный капитал.** Опыт волонтерства на международных спортивных мероприятиях, как показывают данные качественных интервью, может способствовать разрушению стереотипов и большему пониманию других культур, наций. Международные спортивные мероприятия усиливают конвергенцию культур и глобальную коммуникацию. Информанты сообщают, что опыт волонтерства на Кубке конфедераций позволил многое узнать о других странах, для некоторых волонтеров это стало стимулом к изучению иностранных языков. Анализ количественных данных показывает,

что благодаря волонтерской деятельности на Кубке конфедераций 66% участвовавших в опросе стали лучше понимать другие культуры, столько же — людей с инвалидностью (34% не наблюдают таких изменений). В ходе интервью волонтеры рассказывают о том, что понимание людей с ограниченными возможностями начинается уже на этапе подготовки к волонтерской практике в ходе образовательных лекций и тренингов («Восприятие мира очень сильно изменилось. Я начала видеть мир с другой точки. Например, с теми же самыми инвалидами. Я начала понимать, как они живут, начала видеть этот мир с той точки зрения... <К примеру>, как им удобно сидеть. Я начала смотреть на людей по-другому... И когда узнаешь этих людей, то всё переворачивается»).

Более половины (57%) опрошенных отмечают, что волонтерство на Кубке способствовало лучшему пониманию других поколений — молодых, взрослых или пожилых (43% не отмечают подобных изменений). Примерно 4/5 респондентов отмечают, что после Кубка конфедераций они стали больше участвовать в культурной деятельности.

#### **Влияние волонтерского опыта на дальнейшую общественную активность.**

Больше половины участников исследования отметили влияние опыта участия в Кубке конфедераций на дальнейшую волонтерскую и социальную активность. Так, 59% стали чаще помогать на культурно-массовых мероприятиях и 56% — на спортивных мероприятиях. Около 42% респондентов благодаря этому опыту начали участвовать в новых направлениях



волонтерства: социальном, экологическом, медиа и других. Около 19% после участия в Кубке конфедераций стали волонтерами конкретных НКО, столько же (19%) — начали жертвовать на благотворительность; 7% после участия в Кубке конфедераций начали работать в НКО.

Волонтеры среднего и старшего возраста, специалисты и неработающие пенсионеры после Кубка конфедераций чаще становились волонтерами НКО, нежели молодежь (в возрасте до 24 лет<sup>48</sup>) и другие категории респондентов.

#### Рекомендации по совершенствованию системы волонтерского менеджмента спортивного событийного волонтерства в Москве и вовлечению спортивных волонтеров в другие направления добровольчества

Завершение крупных спортивных мега-событий ставит перед представителями всего волонтерского сектора «проблему наследия», связанную с вовлечением большого числа бывших и действующих спортивных событийных волонтеров в более организованную системную добровольческую активность в столице.

#### 48

По другим категориям статистически значимых различий между возрастом и влиянием участия в КК на дальнейшую общественную деятельность волонтера не обнаружено.

1. При работе по вовлечению спортивных волонтеров в иные направления волонтерства (решение «проблемы наследия») следует учитывать вариативность мотиваций в зависимости

от выбранного направления. Так, в частности, мотивы повышения самооценки могут быть более актуальны для волонтеров, участвующих в социальном волонтерстве, а защитными мотивами могут руководствоваться те, кто хотел бы поучаствовать в волонтерстве общественной безопасности. Волонтерским НКО рекомендуется делать скрининг/измерение мотиваций потенциальных и действующих волонтеров как на этапе «входа» в волонтерскую НКО (или волонтерскую программу), так и на протяжении добровольческой деятельности.

2. Данные о потенциале участия спортивных волонтеров указывают на то, что одним из наиболее привлекательных для участия направлений, наряду с событийным и культурным волонтерством, является социальное. При этом социальное волонтерство в большей степени интересно для людей среднего возраста (и людей с высшим образованием), которые участвуют в добровольчестве в целом менее интенсивно и регулярно, чем молодые волонтеры до 18 лет и люди старшего возраста. Для более активного вовлечения данной категории волонтеров в социальное волонтерство можно было бы рекомендовать более гибкие, разнообразные формы участия. Люди старшего возраста высказывают меньшую заинтересованность в участии в социальном волонтерстве при практике более интенсивного участия в добровольчестве в целом (чем люди среднего возраста) и более альтруистическую мотивацию (нежели молодежь).

Это позволяет предположить, что работа по вовлечению этой группы волонтеров должна быть направлена на демонстрацию «привлекательной» («не травмирующей») стороны социального волонтерства и предоставление волонтерам старшего возраста ролей, не связанных с психологически тяжелым опытом общения с социально уязвимыми слоями (возможно, для них необходимо предусматривать какие-то административные, организационные и иные функции, схожие с теми, которые они выполняли в рамках программы «Городские волонтеры»). При работе по вовлечению молодых когорт в социальное добровольчество рекомендуется разрабатывать более широкие и разнообразные системы «мотивации-поощрения», не только отвечающие альтруистическим мотивациям, но и удовлетворяющие широкому спектру карьерных, личностных и социальных ориентаций волонтеров.

3. Для совершенствования процедур привлечения спортивных волонтеров следует учитывать особенности использования каналов участия и популярности типов каналов среди волонтеров. В частности, наши данные указывают на то, что выбор некоторых каналов зависит от социально-демографических характеристик респондентов (к примеру, вовлечение в волонтерство через НКО начинается с 25 лет), тогда как выбор других каналов — нет.
4. Мотивация и поощрение — ключевые элементы менеджмента волонтерской программы. Для того чтобы

выстроенная система поощрения была эффективной и стимулирующей человека к долгосрочному волонтерскому участию, необходимо, чтобы она отвечала основным мотивам волонтеров. Топ-3 наиболее распространенных мотивов участия спортивных волонтеров составляют личностные (понимание), карьерные и альтруистические. Интересно, что этим мотивам практически соответствует топ-3 наиболее привлекательных форм поощрения. Так, наиболее популярные и желательные для спортивных волонтеров приглашения на культурные, спортивные и иные мероприятия отчасти соотносятся со схожей установкой личностных мотивов на получение новых впечатлений и опыта; следующие по распространенности формы поощрения — благодарность тех, кому оказана помощь и рекомендации в ВУЗ или на работу — отражают соответственно альтруистические и карьерные мотивации волонтеров. При практической разработке системы поощрения на каждый тип мотиваций может быть составлен более обширный и детальный перечень возможных поощрений. То, что наиболее распространенным мотивом участия выявлены личностные (или мотивы понимания), говорит о необходимости и актуальности предоставления участникам волонтерских программ более широких возможностей получения новых для них знаний, опыта, возможно, более широких возможностей пробовать разные функциональные направления на протяжении добровольческой программы (последнее также поможет избежать рисков

неоправдавшихся ожиданий в виду однообразия задач) и, как следствие, рисков выхода из добровольческого движения.

5. Система поощрения волонтеров должна строиться с учетом их социально-демографических характеристик, поскольку результаты нашего исследования указывают на то, что мотивы участия, а также предпочитаемые формы поощрения, могут меняться под влиянием возраста, рода деятельности и иных характеристик респондентов. Так, в частности, необходимо учесть, что карьерные мотивы и такие формы поощрения, как рекомендации при поступлении в ВУЗ или на работу, больше важны для школьников и студентов (для молодых волонтеров с карьерными мотивациями перечень поощрений может быть дополнен выдачей официальных именных благодарностей и иными поощрениями). В то же время альтруистическими мотивами чаще руководствуются люди среднего возраста (в особенности специалисты, служащие, руководители) и старшего (пенсионеры), а также люди с высшим образованием.
6. Также в модель «мотивации-поощрения» волонтерской программы должен быть заложен такой фактор, как опыт участия в волонтерской деятельности. Данные нашего исследования показывают, что альтруистические мотивации больше выражены у опытных волонтеров, тогда как волонтеры-новички, наоборот, в меньшей степени мотивированы альтруистически. Эти данные позволяют

рекомендовать выстраивать более динамичную систему «мотивации-поощрения» в зависимости от опыта волонтеров и стадии волонтерской программы (возможно, имеет смысл для новичков предусматривать более «утилитарную» на входе и более «ценностную» на выходе систему поощрения; что не отменяет, а, наоборот, предусматривает целенаправленную работу с мотивационными установками на протяжении волонтерской программы).

# 5.

## ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



## Структура мотивации: почему люди участвуют в волонтерстве?

Кажется очевидным, что участие в добровольческой деятельности — будь то корпоративная благотворительность, событийное волонтерство или помощь представителям социально незащищенных групп — предполагает альтруистические мотивации добровольцев. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что мотивы участия людей носят комплексный характер и могут меняться на протяжении волонтерской деятельности и/или в зависимости от направления волонтерства.

В российском волонтерском секторе распространено убеждение, что волонтеры должны руководствоваться исключительно альтруистическими мотивами, тогда как любые прагматические ориентации скорее осуждаются. При этом некоторые зарубежные исследования говорят о том, что молодые поколения в большей степени, чем люди старших возрастов, ориентируются в волонтерской деятельности на развитие своих способностей, умений, и в меньшей степени готовы действовать, исходя из моральных и религиозных установок. Также можно утверждать, что в некоторых ситуациях в волонтерском сообществе могут доминировать и конкурентные отношения. Например, когда ресурсы, получаемые в результате добровольческого участия, являются объективно ограниченными (скажем, бонусы участия в престижных мероприятиях).

В рамках данного исследования использовался функциональный подход к определению мотивов добровольчества<sup>49</sup>. Согласно ему, волонтеры в своей

деятельности могут руководствоваться шестью основными типами мотивов:

- альтруистическими (желание действовать в соответствии с общечеловеческими ценностями и помогать другим);
- личностными (желание приобрести новые навыки, опыт, узнать других людей);
- социальными (желание стать членом группы, расширить социальные контакты, получить одобрение);
- карьерными (приобретение опыта и навыков для продвижения по карьерной лестнице);
- защитными (решение собственных проблем и преодоление страхов);
- мотивами самосовершенствования (повышение уверенности в себе, укрепление чувства собственного достоинства).

Если добровольческая деятельность не удовлетворяет конкретным мотивам волонтера, а, к примеру, работает на другие типы мотивов, то вероятность неудовлетворенности добровольческим опытом и риск выхода из добровольчества возрастает.

По данным Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, наиболее популярны альтруистические мотивы участия в добровольчестве — ими руководствуются около 40% волонтеров, далее с большим отрывом следуют социальные и личностные мотивы, которыми движимы 14% опрошенных; чуть менее распространены защитные (13%), карьерные (11%) мотивы участия и мотив самоуважения (9%)<sup>50</sup>.

49

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(6). P. 1516-1530.

50

Мерсиянова И.В. Мотивация волонтерской деятельности. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, 2018.

Неинституциональные активисты чаще стремятся к решению конкретных, приземленных и очень практических проблем, которые затрагивают их лично. Как показывает исследование, это в первую очередь помощь окружающим, соседям, близким, решение жилищно-бытовых проблем, благоустройство территории. Их миссия не переделать мир, а сделать более комфортной среду обитания. Им важно, чтобы все окружающие знали, что в их среде есть человек, который смог это сделать и будет продолжать в том же духе.

Институциональные участники чаще стремятся накопить как можно больше ресурсов для карьерного старта и по возможности совместить подготовку плацдарма для будущих свершений с приятным времяпрепровождением в кругу интересных людей. Такие волонтеры прекрасно понимают, что путь активистов-одиночек им не подходит. Свои стремления, ожидания они смогут реализовать, только опираясь на ресурсы уже состоявшихся организаций. И поэтому они совершенно сознательно выбирают организованное добровольчество, чтобы «вызреть» в нем для собственных свершений<sup>51</sup>.

У большинства участников добровольчества всегда есть несколько мотивов, и каждый получает от этой деятельности что-то свое. Однако преобладание тех или иных мотивов во многом зависит от возраста участников волонтерского движения и направления волонтерской деятельности. У молодежи на первый план чаще выходит мотивация, связанная с желанием приобрести нужные для работы опыт

и навыки, пообщаться и просто приятно провести время, у старшего поколения — альтруизм, желание помогать. Разные системы мотивации должны учитываться как при вовлечении волонтеров, так и в процессе непосредственной работы и выстраивания системы поощрений.

Для более детального рассмотрения системы мотивации московских волонтеров обратимся к данным онлайн-опроса, проведенного по базе РЦ «Мосволонтер»<sup>52</sup>.

Более чем для половины участников исследования в волонтерской деятельности важно *получение новых знаний, умений, навыков* — 59% волонтеров отмечают этот пункт. Среди тех, кто вовлечен в событийное волонтерство, этот мотив называли 66% респондентов.

Наибольшие доли добровольцев, надеющихся научиться чему-то новому, представлены в самой младшей и самой старшей возрастных категориях (64% среди школьников 12–17 лет, 60% среди людей старше 54 лет). Неудивительно, что волонтеры-школьники ориентированы на расширение кругозора и компетенций: их жизнь в этот период максимально заточена на процессы обучения. Если говорить о волонтерах старшего возраста, своим стремлением к новым знаниям они вполне отвечают особенностям своего поколения любознательных беби-бумеров.

Вторым по значимости оказался сугубо альтруистический мотив — *возможность помогать другим людям* отметили 52% опрошенных (60% среди тех, кто занимается тематическим волонтерством).

**51**  
Проект ФОМ «Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации», 2012 г.

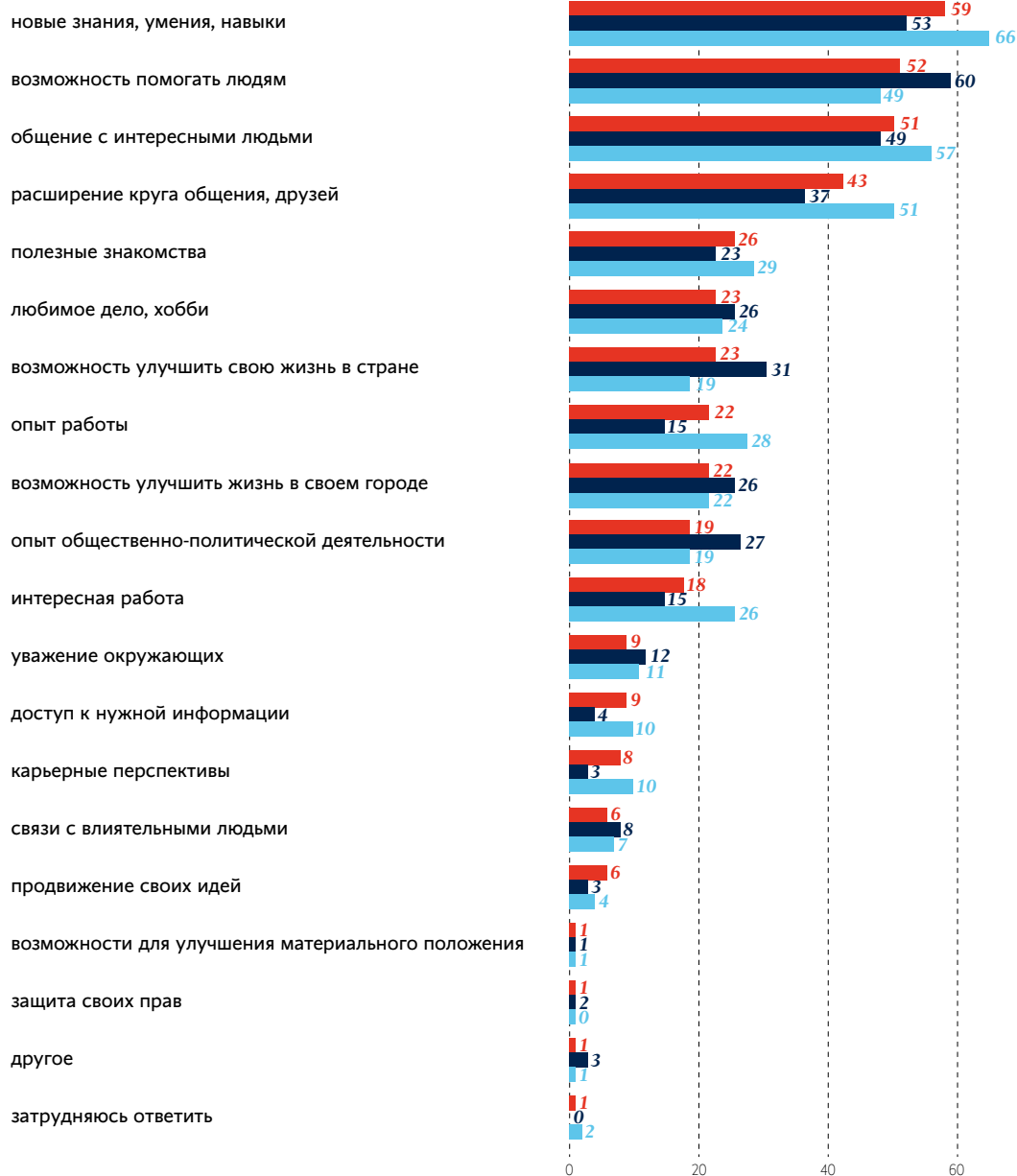
**52**  
При ответе на вопрос *можно было выбрать не более трех вариантов из списка*.

## Что для Вас наиболее важно при участии в волонтерской деятельности?

в целом по выборке

тематическое волонтерство (9% от всех опрошенных)

событийное волонтерство (38% от всех опрошенных)



в % от всех опрошенных в рамках онлайн-опроса

Причем чем старше добровольцы, тем чаще они придают значение именно этому аспекту: 54 года и старше — 67%, 35–53 года — 58%, 23–34 года — 53%, 18–22 года — 49%, 12–17 лет — 52%. Есть и значимая разница между мужчинами и женщинами: женщины значительно чаще указывают, что им важно, занимаясь добровольчеством, реализовать возможность помогать другим людям: 54% (среди мужчин — 43%).

Достаточно значимыми оказываются и другие альтруистические мотивы: *возможность улучшить жизнь в стране* выбрали 23% опрошенных, *возможность улучшить жизнь в своем городе* — 22%. Причем их значимость для волонтеров также растет с возрастом. Чаще, чем в среднем, их называли включенные в тематическое волонтерство.

Следующими по значимости идут социальные мотивы: *общение с интересными людьми* — 51%, *расширение круга общения, друзей* — 43%. Второй мотив чаще, чем в среднем по выборке, называли событийные волонтеры. Общение с интересными людьми как важный аспект добровольческой деятельности чаще остальных считают важным волонтеры старше 54 лет (61%). Именно в этом возрасте многие оказываются на спаде карьерной и профессиональной деятельности, уходят на пенсию. Пенсионеры оказываются исключенными из социальных связей, которые имели место на всех жизненных этапах (учеба и однокурсники, работа и коллеги). Получается, что волонтерство становится занятием, которое обеспечивает этим людям общение, жизнь

в коллективе. Что касается такого пункта, как *расширение круга общения, друзей*, его чаще остальных выбирают волонтеры, работающие на нерегулярной основе (53%). При работе с добровольцами важно обращать внимание на их возраст и статус занятости. В случае с социальными группами, в силу возраста или других обстоятельств не имеющими вокруг постоянных социальных сетей, необходимо предлагать им определенные направления добровольчества. Возможность работать в команде и быть частью коллектива будут служить в таком случае сильнейшей мотивацией.

Мотивы участия могут касаться не только досугового общения, но и обретения полезных контактов. Для 26% опрошенных важно, чтобы волонтерская деятельность приносила *полезные знакомства (карьерный мотив)*. Причем чаще остальных важность этого аспекта отмечают школьники 12–17 лет (30%) и студенты 18–22 лет (29%). С возрастом степень значимости получения полезных знакомств снижается. Стоит отметить, что такой плюс, как *получение карьерных перспектив*, выбирают лишь 8% волонтеров (8% среди школьников, 11% среди студентов). Это позволяет сделать вывод, что юные волонтеры не стремятся построить карьеру именно в некоммерческом секторе, а скорее ожидают получить контакты, которые помогут с трудоустройством и развитием вне сферы добровольчества и благотворительности. Многим важно, чтобы добровольчество стало для них опытом, который они могут применить в других сферах жизни в дальнейшем, — позицию *опыт работы* как одну



из важнейших выбирают 22% волонтеров. И здесь мы снова наблюдаем снижение значимости этого аспекта с возрастом.

Практически каждый пятый участник опроса (19%) ищет в добровольчестве возможность получить *опыт общественно-политической деятельности*. Этот аспект говорит о наличии у добровольцев активной гражданской позиции, ценностей и установок, связанных со стремлением формировать, поддерживать или изменять социально-политические институты. Этот аспект волонтерской деятельности чаще отмечают как значимый мужчины (23% против 18% среди женщин), а также студенты (21% против 13% трудоустроенных на постоянной работе). Поколенческие различия также имеют место. Опыт общественно-политической деятельности наименее значимым оказывается для волонтеров в возрасте 23–34 лет, представителей поколения миллениалов. Это поколение либо индифферентно к политике, либо придерживается более оппозиционных взглядов по сравнению с остальными возрастными группами.

На основе социологических исследований можно выделить следующий ряд наиболее часто встречающихся **импульсов к началу добровольческой деятельности**.

- **Желание улучшить жизнь в доме, городе, стране** стимулирует к активной деятельности, когда активные граждане сталкиваются с текущими проблемами, которые не решаются властями или гражданами, и они не видят других механизмов изменения ситуации,

кроме личного участия. Помимо этого, стимулировать активность могут эмоциональный (удовольствие от деятельности по озеленению, например) и эстетический (желание, чтобы было красиво) факторы.

- **Неравнодушное отношение к происходящему вокруг**, которое может проявляться и на уровне общественных и государственных дел (так называемая гражданская сознательность), и на уровне межличностного общения: сочувствие и участие.
- **Стремление помогать и быть полезным**, чувство сострадания и симпатии. Это стремление, как правило, не связано с лично пережитым опытом несправедливости, беспомощности, а основывается либо на потребности действовать как таковой, либо на впечатлениях, идущих из детства, либо на религиозных мотивах.
- **Стремление поделиться своим опытом**. Следует отметить, что опыт может быть профессиональный, то есть люди готовы делиться своими знаниями, профессиональными навыками, для того чтобы помогать другим. Потребность делиться опытом возникает, когда человек, столкнувшись с жизненными трудностями и успешно их преодолев, готов помочь в решении подобных проблем другим. Именно успех, с одной стороны, и осознание того, что с похожими проблемами сталкиваются многие люди, с другой, становятся отправным пунктом для добровольческой деятельности.

- Несколько отличный от предыдущего стимул — **ответ на помощь, благодарность**. Оказываясь в сложной ситуации и получая помощь и поддержку, человек начинает помогать тем, кому тоже не на кого рассчитывать в сложной ситуации. В первом случае решение проблемы, будь то профессиональные знания или жизненные навыки, исходит непосредственно от индивида, то есть он является генератором данных решений и делится своим опытом, в то время как во втором случае индивид делится не столько опытом решения проблемы, сколько желанием помочь.

- **Профессиональные перспективы.** Некоторые участники добровольческого движения руководствуются деловым, практическим интересом. Материального вознаграждения за свою деятельность они не получают, но получают нематериальные активы, которые в перспективе могут оказаться полезными, выгодными: приобретают профессионально полезные знания, возможность завязать нужные знакомства, создать условия для лучшего заработка.


- **Наличие увлечения, хобби** также порой мотивируют на добровольческую деятельность. Увлечение спортом, искусством, историей, языками делает людей более склонными к тому, чтобы искать единомышленников, действовать сообща, делиться своим опытом. Так увлечение становится основой, на которой формируются добровольческая активность, стремление действовать, помогать и жертвовать своим временем.

- Иногда стимулом для начала добровольческой деятельности выступают **наличие свободного времени и потребность в общении**.

Следует отметить и несколько фоновых факторов, которые нельзя отнести к мотивам-стимулам, но, как показывают исследования, они также оказывают влияние на включение в добровольческую деятельность. Это семейный и детский опыт общественной деятельности и стечение обстоятельств, например, случайная помощь своим знакомым или близким в волонтерской работе.

Все упомянутые выше примеры, ситуации, обстоятельства встречаются в жизни любого человека. Но на стезе добровольчества оказываются только люди с активной жизненной позицией. Эта позиция может находить выражение во многих сферах, в том числе и в добровольчестве, которое как сознательно, так и неосознанно не только позитивно меняет личность активиста, но и преобразует общество.

Чаще всего первичными стимулами участия в добровольческих акциях являются личная инициатива или чье-то приглашение заняться добровольческой деятельностью. Кроме того, некоторые будущие волонтеры откликаются на своего рода безличные приглашения, объявления. Можно предположить, что такие объявления являются информационным поводом, который стимулирует добровольческую активность. Они, с одной стороны, могут стать первичным источником информации о соответствующей



деятельности, побудить задуматься о проблеме, заронить мысль о добровольчестве, а с другой — напрямую помочь человеку организационно, когда он уже внутренне готов примкнуть к добровольчеству, но не знает, как и с чего начать.

Также один из важных факторов в пользу добровольчества — уверенность человека в том, что такая деятельность приносит пользу самим активистам.

Еще одним, хоть и не самым сильным, но заслуживающим внимания стимулом является восприятие человеком общего уровня взаимопомощи в обществе: почти половина тех, кто видит готовность людей помогать друг другу, допускают возможность бескорыстно работать в каком-либо общественном объединении, организации, инициативной группе.

Конечно, повлиять на уровень инициативности человека практически невозможно, однако повышать степень осведомленности о том, какие общественные объединения, организации и инициативные группы работают в городе и чем они занимаются, — вполне реальная задача. Судя по всему, именно такая просветительская работа (не агитационная, а информирующая) может стимулировать россиян бескорыстно участвовать в общественно-полезной деятельности.

# Волонтерские НКО и практики работы с волонтерами 53

В онлайн-опросе принимали участие представители 105 московских некоммерческих организаций, зарегистрированных в партнерской базе «Мосволонтера».

Участниками опроса стали:

- руководители НКО — 30%,
- менеджеры волонтерских проектов — 22%,
- другие представители — 39%,
- 9% опрошенных отказались указывать должность.

Среди других представителей НКО — заместители директора, руководители пресс-службы / отдела по связям

с общественностью, старшие волонтеры / помощники координаторов и другие.

Самая большая доля участников опроса (42%) отметили, что их НКО занимается социально-культурной деятельностью (просвещение, культура, досуг и т. д.) 28% организаций специализируются на социальной помощи взрослым (бездомным, инвалидам, малообеспеченным и т. д.) Четверть опрошенных организаций (24%) своим направлением деятельности указали социальную помощь детям (сироты, усыновление, насилие в семье и т. д.) Наименее распространенные

## Основные направления деятельности вашей организации



53

Раздел подготовлен по материалам экспертных интервью с представителями некоммерческих организаций (НКО) различного профиля, органов власти, бизнес-сообщества и ресурсных центров.

специализации — донорство крови (7%), помощь в случае стихийных бедствий (3%), правозащитная деятельность (3%). Среди тех, кто отметил позицию «другое», названы следующие направления: повышение качества жизни населения, поиск пропавших людей, развитие молодежного волонтерства, обучение, духовно-патриотическое воспитание, помощь в паллиативных учреждениях.

Более трети организаций — участников исследования — это небольшие НКО с численностью сотрудников не более 10 человек. Однако стоит отметить, что среди участников исследования есть и достаточно крупные организации. Например, в организации с максимальным количеством сотрудников работает 322 человека. Основная часть организаций работает более трех лет.

Почти все некоммерческие организации, участвовавшие в экспертном опросе, могут существовать исключительно благодаря волонтерам. Из тех НКО, с представителями которых были проведены интервью, только организации культурной сферы теоретически могут без них обходиться.

Острый дефицит волонтеров наблюдается в НКО, работающих с животными, а также с учреждениями социальной сферы: «волонтеров много не бывает». Это связано с тем, что работа достаточно тяжелая и ее много.

“ Дефицит порождает дефицит. Потому что сейчас основная команда каждого приюта — это 5–20

волонтеров, в зависимости от величины приюта. Это очень мало. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Нехватка волонтеров всегда. То есть даже если их много, а видите, все равно мало, потому что у нас очень много домов, очень много подопечных бабушек и дедушек, которых мы опекаем, и волонтеров хотелось бы еще больше, больше и больше. То есть это как говорят: денег много не бывает, вот у нас волонтеров много не бывает, нам нужно всегда больше. (НКО, социальное волонтерство)

“ Пусть это будет 10 волонтеров активных, которые все время будут ездить, вот. Если их будет 1000 — будет прекрасно. Но удерживать специальным образом — честно говоря, мы такой задачи не ставим. (НКО, культурное волонтерство)

Обратим внимание также на то, какое количество волонтеров в год привлекают организации. Масштабы добровольческого участия сильно различаются. Каждая третья НКО (35%) привлекает 11–50 добровольцев ежегодно, однако представлены и организации, которые работают в течение года и с группами волонтеров до 10 человек, и с большим количеством волонтеров — более 500 человек.

Когда мы попросили рассказать о планах на будущее, а именно о желаемом/планируемом количестве волонтеров в год, структура ответов получилась следующая.

Значительно увеличились доли организаций, желающих привлекать волонтеров в количестве 51–100 человек и более 500 человек. По всей видимости, ответы в данном случае зависят от масштабов деятельности НКО. Для малых НКО количество волонтеров 51–100 человек представляется оптимальным, а крупные НКО нуждаются в добровольческой помощи более 500 человек.

### Особенности волонтерского менеджмента в московских НКО

К одному из основных барьеров развития волонтерского сектора в России эксперты относят низкий уровень волонтерского менеджмента и недостаток профессиональных волонтерских менеджеров. В то же время усложнение и дифференциация волонтерского сектора, появление новых форм и направлений волонтерской деятельности ставят перед сектором новые вызовы и задачи: волонтерским менеджерам становится все труднее решать проблему удержания волонтеров в долгосрочной перспективе; особую актуальность приобретает вопрос

### Есть ли какие-либо трудности в деятельности вашей организации при работе с волонтерами? Если да, то какие?



применимости/релевантности технологий управления, наработанных в одном направлении, в других.

По данным онлайн-опроса московских НКО, многие испытывают проблемы ресурсного характера: нехватка финансовых средств (42%), нехватка волонтеров (31%). Приблизительно каждая третья организация (31%) сталкивается с нехваткой волонтеров.

Респонденты называют следующие причины такой проблемы:

- **нехватка времени у волонтеров в связи с учебной/работой:** проблема отсылает к возможностям государственной поддержки людей, занимающихся добровольческой деятельностью, а именно — к выработке системы учета/поощрения волонтерства в качестве рабочего времени;
- **отсутствие мотивационной программы для волонтеров:** проблема отсылает к необходимости повышения уровня квалификации сотрудников НКО, их обучения, кадровой поддержки со стороны ресурсных центров;
- **высокая конкуренция с направлением событийного волонтерства:** проблема отсылает к разработке мотивационной программы;
- **отсутствие ресурсной поддержки НКО:** проблема отсылает к поддержке со стороны государства / развитию системы ресурсных центров;

- **уровень информированности граждан / социальные стереотипы относительно добровольческой работы с заключенными, бездомными / отсутствие необходимых каналов информирования граждан:** проблема отсылает к развитию системы ресурсных центров, позволяющих наладить систему информирования;

- **эмоциональное выгорание волонтеров:** проблема отсылает к необходимости повышения уровня квалификации сотрудников НКО, их обучения, кадровой поддержки со стороны ресурсных центров.

Возраст волонтеров, приходящих в московские НКО, был выяснен для понимания каналов информирования.

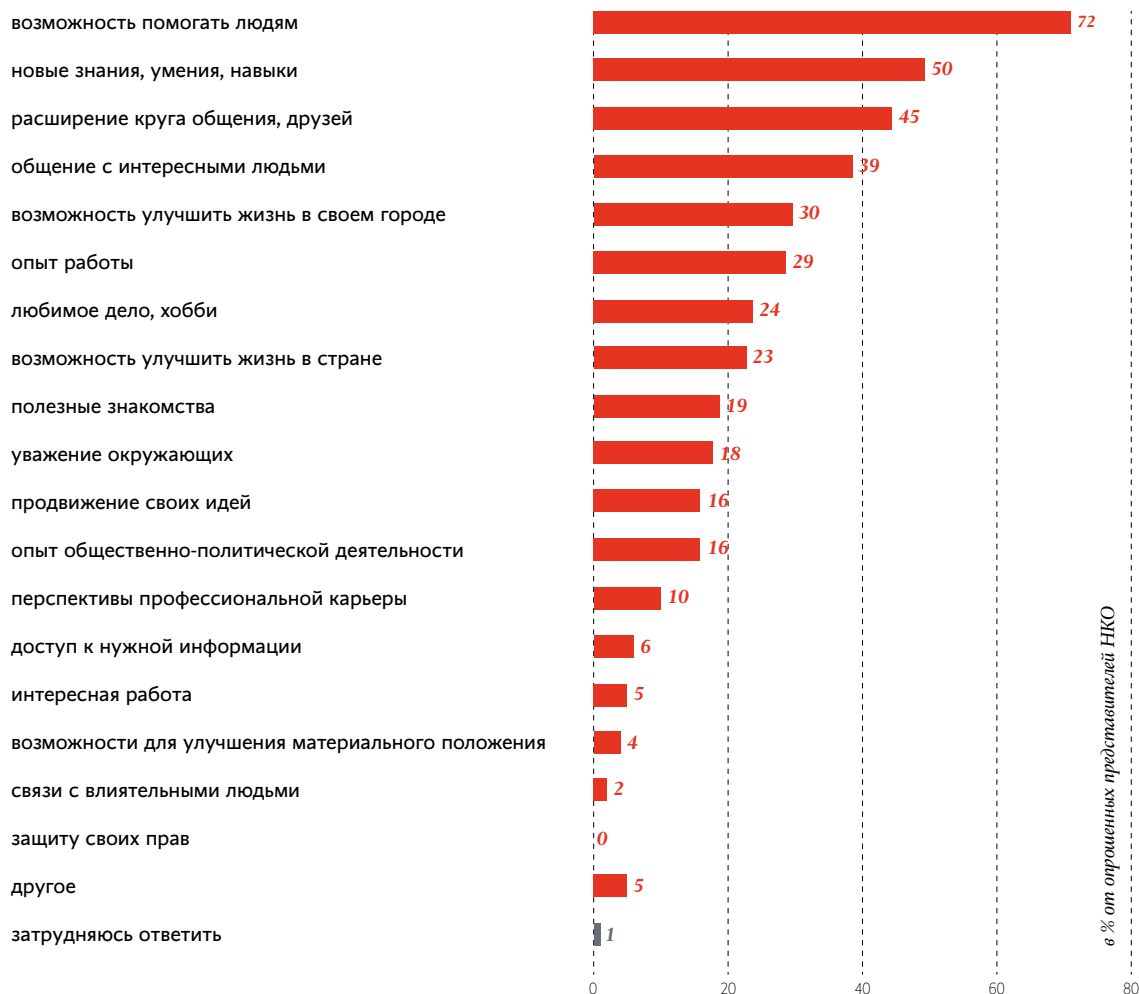
В качестве добровольцев в исследуемые НКО приходят в основном школьники, студенты и молодежь, недавно окончившая университет. Это говорит о том, что каналы информирования в учебных заведениях налажены и успешно работают. Задача состоит в том, чтобы их работу поддерживать и по возможности развивать. Чем старше потенциальные волонтеры, тем меньше они «доходят» до реальной деятельности в НКО. Это, с одной стороны, можно объяснить различными социальными аспектами: наличие семьи и детей, пик профессиональной карьеры. С другой стороны, именно с этими возрастными категориями важно налаживать каналы взаимодействия. Например, через работодателей.

Большинство опрошенных (72%) отметили, что мотивы волонтеров альтруистические, они приходят в добровольчество, чтобы *помогать людям*. Другие мотивы альтруистического плана также достаточно часто выделяются опрошенными: *возможность улучшить жизнь в своем*

*городе (30%), возможность улучшить жизнь в стране (23%).*

50% участников опроса отмечают мотивы практического характера — *новые знания, умения, навыки*. Каждый третий сотрудник НКО считает, что волонтеры приходят

### Как Вы считаете, что дает волонтерам участие в проектах и акциях вашей организации?





в эту деятельность за опытом работы (29%), каждый десятый считает, что *добровольчество предоставляет перспективы профессиональной карьеры* (10%).

Следующие по значимости преимущества волонтерской деятельности связаны с общением, социальными контактами: *расширение круга общения, друзей* (45%), *общение с интересными людьми* (39%).

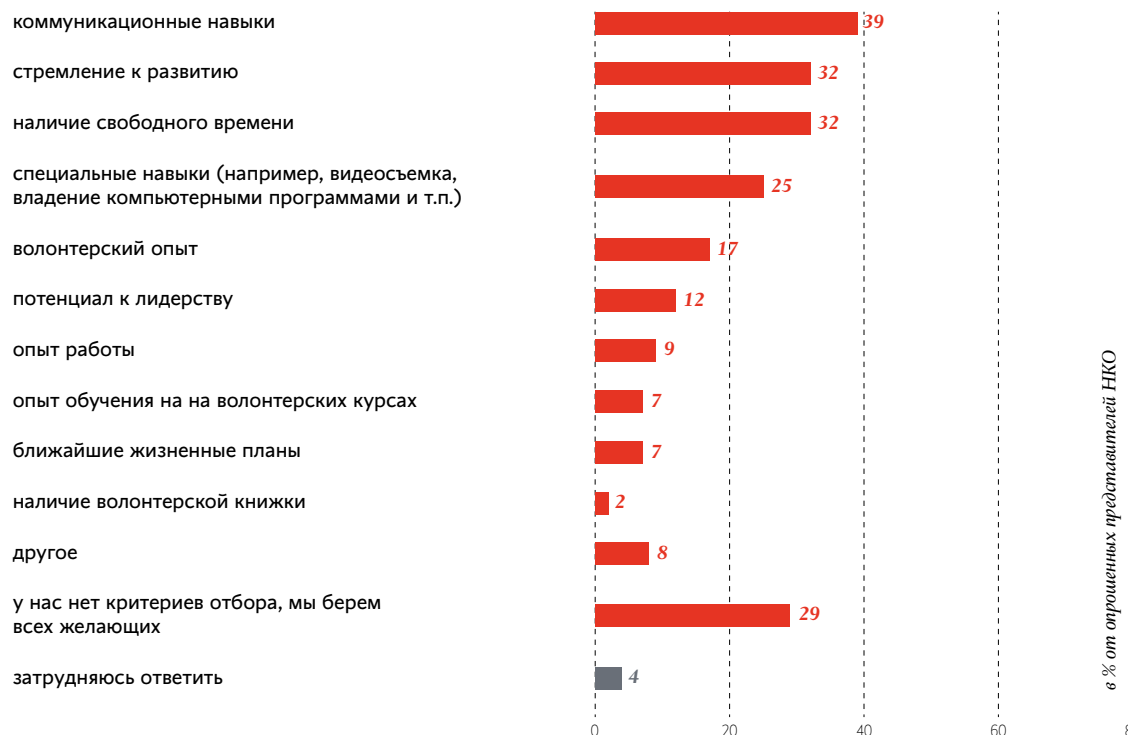
29% представителей некоммерческих организаций не имеют никаких критериев отбора и берут всех желающих. Это может быть связано как со спецификой

деятельности организации, не требующей специальных навыков, так и с небольшим количеством претендентов, что не позволяет ставить рамки отбора.

Чаще остальных критериев отбора опрошенные выбирают *коммуникационные навыки добровольцев* (39%). Бесспорно, многие направления работы добровольцев требуют умения выстраивать коммуникацию с разными людьми.

Еще один из наиболее важных и логичных аспектов, требующих внимания, — *наличие свободного времени* (32%). Не зря

#### Что учитывается в вашей организации при отборе волонтеров?



представители НКО как один из барьеров развития волонтерства выделяют нехватку свободного времени у потенциальных и реальных добровольцев ввиду занятости на учебе или работе. По сути, этот критерий — не конкретный навык, а лишь необходимое условие участия, которое является ключевым для многих организаций и самих волонтеров.

Трети организаций (32%) важно, чтобы волонтеры обладали *стремлением к развитию*. Неслучайно половина опрошенных выделили новые знания, умения, навыки как основное преимущество добровольческой деятельности, как полезный опыт, получаемый волонтерами. Логично предположить, что некоммерческие организации отдают себе отчет в том, что готовы и могут дать такой опыт вновь пришедшим добровольцам, а значит, и ожидают, что сами добровольцы будут обладать стремлением этот опыт получить, рассматривать волонтерство как способ саморазвития.

Четверть представителей НКО (25%) утверждают, что добровольческая деятельность в их организации требует специальных навыков (например, навыка видеосъемки, владения компьютерными программами и т. п.) Менее популярные требования — потенциал к лидерству, опыт работы, опыт волонтерской деятельности.

Среди тех, кто выбрал вариант «другое», названы следующие критерии отбора:

- уровень мотивации, искреннее желание помогать людям,
- эмоциональная/психическая стабильность / стрессоустойчивость,

- умение работать в команде,
- способность к обучению.

Как некоммерческие организации осуществляют поиск волонтеров? Какие каналы привлечения используют? Какие из них являются основными? При сегодняшней насыщенности информационного поля и наличии огромного числа возможностей провести досуг многим некоммерческим организациям жизненно необходимо развивать систему привлечения добровольцев, осваивать разные каналы привлечения, использовать их в комплексе.

Более половины НКО активно пользуются современными технологиями, понимая, что волонтеров можно найти через интернет. Пункт *продвижение в социальных сетях* выбрали 64% опрошенных.

Многие волонтеры приходят по рекомендации своих знакомых, друзей, родственников, уже имеющих добровольческий опыт в некоммерческой организации. Половина сотрудников НКО (49%) отмечают, что привлекают новых добровольцев через уже имеющийся волонтерский актив.

42% организаций рассказывают о своей деятельности на массовых публичных мероприятиях, где вовлекают новых людей в свою работу. Чуть реже НКО распространяют информацию в СМИ (35%), проводят тематические семинары и лекции (32%), организуют практику для школьников и студентов (22%).

Как мы упоминали выше, некоторые НКО нуждаются в разработке системы

## Какие каналы привлечения волонтеров использует ваша организация?

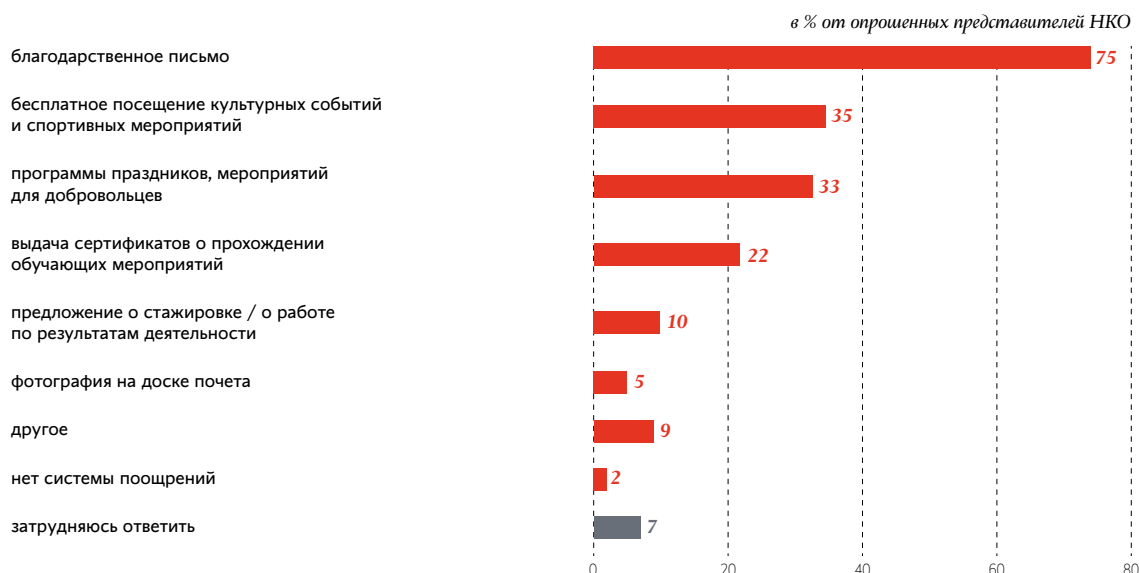


мотивации для добровольцев, так как считают, что это решит проблему нехватки волонтерских кадров. При ответе на вопрос о поощрении волонтеров подавляющее большинство сотрудников НКО (75%) отмечают, что пишут волонтерам благодарственные письма. При этом в онлайн-опросе самих волонтеров мы выяснили, что такой бонус для них — один из наименее привлекательных. Вопрос создания системы поощрения волонтеров, на наш взгляд, зависит не только от уровня профессионализма сотрудников НКО, но и от ресурсов, которыми организация располагает.

Мы предполагаем, что зачастую благодарственное письмо — это единственный возможный способ поблагодарить волонтера. При поддержке НКО важно учитывать тот факт, что помощь необходима комплексная: как информационная/обучающая, так и материальная.

Важно отметить, что поощрять своих волонтеров каким-либо образом стараются практически во всех НКО, только 2% сотрудников отметили, что в их организации нет системы поощрения. Четверть представителей НКО (26%) не только осуществляют определенный

**Есть ли в вашей организации какая-то система поощрений, стимулирования, дополнительной мотивации волонтеров? Если да, какие виды поощрений используются?**



отбор волонтеров, но и оценивают их деятельность. Однако 44% не занимаются оценкой в принципе.

### Примеры технологий организации труда волонтеров в Москве

Более подробно практики волонтерского менеджмента в московских НКО были рассмотрены в глубинных интервью. В исследовании приняли участие представители НКО из разных сфер деятельности (социальное, экологическое, культурное волонтерство и другие),

имеющие достаточно длительный опыт организации волонтерской работы и устойчивые показатели эффективности своей деятельности. Таким образом, на основе полученных данных мы можем привести примеры конкретных технологий, которые используются при работе с волонтерами, а также рассмотреть особенности и основные проблемы управления в разных социальных направлениях. В зависимости от задач и целей конкретного НКО изменяется роль волонтеров, возможности их участия, виды их деятельности. Однако, несмотря на вариативность исходных факторов, можно выделить общую схему организации труда волонтеров, которой так или иначе придерживаются большинство участвовавших в исследовании представителей НКО.

На первом этапе происходят привлечение и отбор волонтеров. В ходе собеседования или опроса выясняются их пожелания.

На втором этапе проводится инструктаж или обучение. Если волонтер все еще готов помогать, то, как правило, ему выделяется куратор или тим-лидер, с которым он может проконсультироваться, посоветоваться, высказать свои пожелания. Всегда предусмотрена система мотиваций для волонтеров, в некоторых случаях — вплоть до трудоустройства.

Обратная связь — один из методов оценки системы менеджмента волонтерами. Она позволяет оценить работу по привлечению, обучению и управлению волонтерской деятельностью самим волонтерам, благодаря чему появляется возможность скорректировать ведущуюся работу. Также обратная связь дает возможность волонтерам чувствовать, что их мнение важно руководству, так как является формой их поддержки и признания значимости их мнения. Порой именно благодаря обратной связи повышается уровень эффективности деятельности организации.

Оценка необходима как во время, так и по итогам проведенной работы. Она позволяет выявить сильные и слабые стороны в организации трудовых процессов. Оперативный сбор обратной связи обеспечивает возможность по свежим следам посмотреть на результаты работы с разных сторон и сформировать наиболее объективный отчет о ней. При оценке волонтерской программы учитывается степень достижения поставленных целей и задач, анализ эффективности



волонтерского менеджмента, системы работы и процесса обучения.

Представители НКО отмечали эффект «волонтерской воронки», когда общее число заполнивших анкеты, зарегистрированных в базе в десятки раз превышает число тех, кто доходит до собеседования, и в сотни — тех кто действительно включается в работу.

“ Общее число зарегистрированных людей, которые оставили свои анкеты по нашей базе, — это свыше 15 тысяч человек. Из этих 15 тысяч человек только 10% проявляют определенную степень активности — это полторы тысячи человек. По всей России, мы с вами говорим... Из этих полутора тысяч человек постоянная работа непосредственно по линии нашей прямой деятельности — это еще 10%. Вот вы представляете.... (НКО, волонтеры общественной безопасности)

“ Это малая часть, это порядка там 50–100 человек, которые есть постоянные, а все остальное — это ротацируемые, от одного до двух, там, трех раз — максимум. (НКО, событийное волонтерство)

“ Мы набираем сто человек, из них тридцать выпускается — треть выходит, мы их передаем в музей, то есть музей получает пять — десять человек. И это все, опять же, строго индивидуально, потому что там может быть бабушка, которая согласна приходить

на какие-то мероприятия, а есть студенты, которые на ежесубботные концерты. (НКО, культурное волонтерство)

“ Свой актив мы оцениваем где-то человек в тридцать таких вот, которых можно поднять, привлечь, помочь, которые так или иначе варятся, то есть находятся в постоянной коммуникации, участвуют в жизни проекта. Есть системные добровольцы, которые регулярно участвуют, а есть те, кто вовлечен в добровольческую деятельность. (НКО, экологическое волонтерство)

**Привлечение.** Стратегия привлечения волонтеров во многом зависит от сферы деятельности НКО и типа волонтерской работы. В целом можно выделить два способа привлечения.

- Общий набор — практикуется при проведении массовых мероприятий и разнообразии работ, в данном случае у НКО нет жестких требований, какие именно люди нужны, они зовут всех, кто заинтересуется.
- Адресный набор — это обращение к группе потенциальных добровольцев, обладающей определенными характеристиками, необходимыми для выполнения работы (это могут быть, например, возрастные ограничения, обусловленные тяжестью выполняемой работы, или условие наличия транспортного средства для помощи в перевозке вещей и другие).

Исходя из практики экспертов, принимавших участие в исследовании, самыми

успешными каналами привлечения волонтеров (как при общем, так и при адресном наборе) являются интернет (сайт, соцсети) и «сарафанное радио». У всех некоммерческих организаций, участвовавших в исследовании, как правило, есть сайт, на котором описаны направления деятельности и рассказано, чем волонтер может быть полезен. На сайтах НКО часто размещена анкета, которую можно заполнить, указав свои пожелания, умения, способности. После получения анкеты куратор связывается с волонтером и приглашает на собеседование.

“ Большинство волонтеров, наверное, к нам приходят с помощью наших ресурсов в интернете. В какой-то степени работает и «сарафанное радио», потому что друг другу люди говорят — и к нам потом приходят. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Двадцать первый век: вся молодежь — она фактически находится там [в интернете]. Помимо этого, у нас информационные стенды по всем нашим университетам в самых проходных точках, куда ребята так или иначе проходят. Потому что некоторые всю информацию воспринимают только через социальные сети, а некоторые — через рассылки. Раз в неделю мы делаем дайджест по всем проектам, которые сейчас идут по нашей линии как научные, волонтерские, образовательные, делаем рассылку по всем. (НКО, событийное волонтерство)

“ Весь отклик — это непосредственно, будем так говорить, где-то, наверное, семьдесят-восемьдесят процентов — это когда мы на своих площадках прямым текстом публикуем, что нам нужны добровольцы-волонтеры. Либо на смежных площадках с прямым призывом о том, что нужны добровольцы и волонтеры. Двадцать-тридцать процентов — это когда видят непосредственно деятельность организации. И нулевой результат — все остальные. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

“ Человек, который задумывается о том, а не стать ли ему волонтером, может уже, в принципе, у нас на сайте какую-то информацию получить. Также там есть возможность онлайн заполнить анкету и отправить ее нам. Анкета падает нам на электронную почту. Если не хочется заполнять онлайн, то можно просто прислать заявку на эту же электронную почту, она там указана, у нас на сайте, прийти на собеседование и т. д. У нас такая счастливая ситуация, что нам не приходится предпринимать каких-то специальных действий, чтобы поддерживать поток новичков. (НКО, культурное волонтерство)

Определенную роль в привлечении новых волонтеров играют общегородские мероприятия, фестивали, акции, специальные волонтерские выезды.

“ Мероприятия многое говорят о нас, то есть после мероприятий наблю-

дается прилив новых сил, когда люди хотят именно нам помочь. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Рекрутинговый все-таки формат, который есть для волонтеров у нас, — это участие в наших выездных семинарах актива. Это школа актива, выезды актива, на которых мы говорим о добровольчестве, рассказываем о волонтерстве, и вообще это, наверное, основной такой рекрутинговый формат. (НКО, событийное волонтерство)

“ Когда мы принимаем участие в форуме-выставке «Москвичам — здоровый образ жизни», фестивале «Душевная Москва», к нам подходят люди самого разного возраста и говорят: я хочу развивать донорское движение, я хочу быть волонтером донорского движения. Мы обмениваемся контактами, стараемся их привлекать к подготовке и проведению наших различных мероприятий. (НКО, медицинское волонтерство)

Для более адресного привлечения некоторые НКО выезжают с лекциями в школы, вузы, колледжи, чтобы рассказать о своей деятельности и о том, чем каждый может быть полезен.

“ Также я занимаюсь поездками по школам, по вузам, колледжам и т. д. и рассказываю детям, обучающимся о том, что можно делать в рамках помощи нашему фонду, как можно стать волонтером, что можно сделать, не покидая Москвы, что можно

сделать, выезжая в дома, и т. д. То есть такая информационная деятельность, которая несет в себе и образовательный элемент, и соответственно также дает возможность школам, вузам и т. д. понять, в рамках какой из программ нашего фонда они могут принять участие в деятельности фонда. (НКО, социальное волонтерство)

Если говорить про школьные или студенческие волонтерские движения, то в этих организациях работает схема преемственности. Как правило, о деятельности движения известно, и школьники или студенты сами приходят и записываются в волонтеры.

“ Никакого прессинга, никакого замещения волонтерской деятельности учебной деятельностью. Мы начинали с 30 человек — это были те дети, которые дали старт два года назад. И мы абсолютно не ходим, никого не уговариваем. Наша деятельность настолько публична, и настолько о нас все знают, что ребята сами приходят и в 5-м классе к нам записываются... ученическое самоуправление у нас очень развито, поэтому здесь все очень связано тесно. (НКО, событийное волонтерство)

“ Мы привлекаем через студсовет. Мы высылаем руководителю направления информацию, и он уже на местах рассылает своим подчиненным по факультетам, по институтам информацию, и студенты записываются. В принципе, это, наверное,



*основной такой поток студентов. Квотную систему мы полностью отменили, никакой обязательности. (НКО, событийное волонтерство)*

**Собеседование, знакомство.** В большинстве случаев волонтеров приглашают на собеседование, знакомство, более подробный рассказ о деятельности организации. Уже на этой стадии происходит «естественный отсев». Не все «готовы идти на собеседование. У всех разные причины, почему человек не готов идти на собеседование». (НКО, культурное волонтерство)

На встрече будущим волонтерам рассказывают о деятельности организации более подробно. Это второй этап, на котором человек может оценить, соответствует ли данная работа его ожиданиям и представлениям и готов ли он к ней.

“ Тут происходит вторая волна отсева, потому что, как правило, до сих пор даже многие приходят и думают, что они будут причислять льва, не знаю, или чесать за ушком у тигра, — это совершенно не так. (НКО, культурное волонтерство)

“ Есть у нас такие встречи, как Волонтерский четверг знакомства. Эти встречи специально посвящены тому, чтобы общаться с волонтерами новыми, которые еще ничего не знают про фонд, соответственно они приходят, для того чтобы узнать, что они могут сделать, и т. д.. (НКО, социальное волонтерство)

“ Собеседование, причем двойное.

*Причем не только двойное собеседование, но еще проверка по линии Главного управления внутренних дел. Вот такой достаточно жесткий тройной отбор, но у нас практически нету случаев отбраковки... Отбраковка, как правило, происходит на уровне самого человека. Он сам оценивает свои силы, усилия, возможности, и просто уже либо не приходит на повторное собеседование, либо он, собственно говоря, не участвует в деятельности, участвует номинально. (НКО, волонтеры общественной безопасности)*

Принимающая организация внимательно изучает анкеты и принимает решение о допуске к волонтерской работе. Однако, со слов экспертов, недопуск происходит исключительно редко, «единичные случаи». При этом даже если потенциальный волонтер не может работать с детьми или животными, ему могут предложить другие виды работ, в зависимости от его личных возможностей (помощь в перевозке вещей, в закупках, pro bono и другое).

“ У нашего фонда очень много разных вариантов участия в волонтерской деятельности, а соответственно, если ты не можешь ехать, ты можешь писать письма, если ты не можешь писать письма, ты можешь разбирать подарки на складе, если ты не можешь разбирать подарки, ты можешь, например, делать какие-то поделки, которые будут продаваться на ярмарках. То есть вот этот вопрос решается обилием разных вариантов помощи,

которые у нас, как бы рассматриваются в качестве волонтерской деятельности. (НКО, социальное волонтерство)

“ Да, есть непрохождение собеседования, их у нас тоже, как бы... это не очень большой процент, там, ну, не знаю, пять, может, шесть процентов отсева, но тем не менее он есть, и у нас бывают на эту тему, конечно, жалобы от волонтеров, которые обижаются, что они не прошли собеседование, но на собеседовании, если мы видим, что человек не очень подходит для коммуникации с подопечным, мы чаще всего просто предлагаем ему другой вариант работы, где он не будет напрямую коммуницировать и мы не будем беспокоиться за последствия. (НКО, социальное волонтерство)

“ Такое неистовое желание, как психологи шутят, причинять добро, когда человек находится в остром состоянии — его все-таки нужно как-то переключить на какую-то деятельность еще. То есть желательно, чтобы он направил свою энергию просто, может быть, на помощь, но не в прямой контакт с детьми. (НКО, социальное волонтерство)

Решение о допуске к волонтерской деятельности или отстранении от нее в зависимости от организационной структуры принимают либо координатор волонтерского движения, либо опытный куратор, под чье шефство поступает волонтер.

“ Это тяжело контролировать, потому что отбор — это человеческий фактор. То есть это индивидуальное чутье каждого опытного волонтера, который принимает новичка. То есть наша функция здесь посредническая, мы находим волонтеров, отправляем их в приюты, к ответственным именно за работу там. И если опытный волонтер приюта сочтет, что этот человек не подходит, или представляет опасность для животных, или животные представляют опасность для него, то конечно, он его не допустит до приюта. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Любые волонтеры, которые вызывают вопросы... Или, скажем, нет четкого понимания, что это за человек, с какими целями он приходит сюда, — то я его стараюсь брать на личный контроль. При любых сомнениях мы его просто переводим, отказываемся от его помощи. Я считаю, что это наше право. Потому что рискуем мы не собой — у нас есть незащищенные потребители наших услуг, это дети, которым сейчас и без этого несладко. Мы приходим, чтобы было лучше, а не для того, чтобы им создавать проблемы. (НКО, социальное волонтерство)

В школьном волонтерском движении, куда записывают всех, существует своя система отбора на уровне детского понимания ответственности и обязательности:

“ Здесь мы никого <не отклоняем>, даже если это ребенок с не очень хорошим поведением пришел, чтобы уроки прогулять, сказать: я — волонтер (у них, чего скрывать, такой тоже мотив есть). Но внутри системы детского коллектива сформирована своя система отбора. Мы, взрослые, конечно, со своей стороны влияем на какие-то процессы, но они сами говорят: вот тебе первое задание, если ты не справишься, то ты безответственный, нам такие не нужны. (НКО, событийное волонтерство)

**Инструктаж, обучение.** Если волонтерство событийное, то есть планируется крупное мероприятие, то с волонтерами проводят инструктаж и назначают куратора, который отвечает за контроль за выполнением поставленных задач.

“ В зависимости от количества волонтеров назначается тим-лидер, у которого, как правило, от пяти до десяти волонтеров, которые находятся непосредственно, скажем так, в его зоне ответственности. И он... им нарезаются задачи, и они, собственно говоря, их выполняют. (НКО, событийное волонтерство)

“ С ребятами инструктаж — это обязательно, причем как по технике безопасности, так и, соответственно, по навыкам: распределение по командам, назначение тим-лидеров... То есть инструктаж проводим мы внутренний, и всегда организаторы проводят свой инструктаж уже

непосредственно либо по площадке, либо по задачам. (НКО, событийное волонтерство)

Волонтерские программы в культурной (музеи) и социальной (помощь животным, детям, пожилым людям) сферах предполагают обучение. Системы зачетов нигде нет, но чтобы быть допущенным к работе, волонтер должен посетить лекции и практические семинары. Эта стадия также является проверкой на готовность к волонтерской работе.

“ Они проходят обучение и такой естественный отбор, скажем так. Программа обучения длится один месяц, и в ходе обучения им нужно посетить восемь занятий — три теоретических, и те, кто посетил теоретические занятия, могут пройти практику на базе пяти московских музеев. То есть непосредственно уже погрузиться в деятельность. И вот в процессе, начиная от того, что нужно было просто собраться и прийти на занятия, и заканчивая тем, что пройти все занятия и получить сертификат прохождения курса. (НКО, культурное волонтерство)

“ Сначала волонтеры четыре лекции слушают профессионального психолога, который их учит особенностям взаимодействия с пожилыми людьми, с репрессированными, потому что это совсем, в принципе, другая категория людей. Они отличаются, потому что это была очень большая травма. (НКО, культурное волонтерство)

“ Если вы волонтер, который, например, хочет приходить к ребенку в детский дом, либо волонтер, который... у нас есть волонтеры, которые курируют семьи приемные или кровные, ну, такой, как социальный работник, функция, ограниченного формата социальный работник, и для таких волонтеров у нас есть две ступени: это собеседование и это обучение. (НКО, социальное волонтерство)

“ Как минимум, по поведению с животными, по технике безопасности, но он уже проходит это непосредственно в приюте. К волонтеру-новичку приставляется более опытный наставник, постоянный волонтер, который проводит экскурсию по приюту и рассказывает, как все устроено. Плюс теперь есть наша школа волонтеров, которой можно пользоваться и онлайн, это занимает четыре часа. То есть человек может из дома потратить четыре часа, приобрести уже какие-то необходимые знания. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Те, кто прошли, с кем заключен договор, мы для них в первую очередь проводим вводный инструктаж по технике безопасности, на котором мы объясняем им правила поведения вообще на территории зоопарка. Которые актуальны для всех: и для посетителей, и для волонтеров, и для нас, для самих сотрудников, в особенности для тех сотрудников, которые с животными не работают. (НКО, культурное волонтерство)

“ Инструктаж проводится непосредственно... Это в рамках работы с теми людьми, которые готовы выезжать. С ними проходят занятия — как индивидуальные, так и групповые тренинги. После этого те, кто непосредственно работают и являются старшими по направлению, выезжают в школу. С ними они выезжают в школу в составе, соответственно, двух-трех человек, где, как правило, один является непосредственно человеком, который занимается преподаванием для родителей либо учащихся. Остальные двое, как правило, новички, которые непосредственно проходят практику вот этой работы, этого обучения. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

**Координация работ.** Интервью показали, что прописанные правила поведения для волонтеров, конкретный функционал и понимание, куда и к кому обращаться, позволяют снизить репутационные риски для организации при использовании труда волонтеров. А самим волонтерам облегчают процесс адаптации к данному виду деятельности.

“ В принципе, у волонтеров все сводится к тому, что если что-то происходит, ты не должен что-то делать, — ты должен звонить куратору, который сегодня курирует работу волонтеров. То есть какую-либо самостоятельность, принятие самостоятельного решения, которое может быть неправильно, мы стараемся полностью исключить.

*То есть мы доводим до автоматизма. Если ты видишь, что что-то происходит, тут же ты звонишь куратору. (НКО, культурное волонтерство)*

В организации, занимающейся поиском людей, четко выстроена внутренняя структура с детально расписанными сферами ответственности, поскольку только в таком случае организация может помочь правоохранительным органам при проведении следственных работ по делу.

“ У нас существует четкое разделение внутри организации по определенным обязанностям по должностным инструкциям. Непосредственно сама организация и административная часть — это руководитель фонда, то есть президент. И есть административная часть, которая решает определенные какие-то текущие вопросы, таких человека два. Дальше у нас идет чисто уже деление по волонтерам. Волонтеры — это старший координатор, это координатор ниже, и еще ниже — старший волонтер, и еще ниже — волонтеры, вот, добровольцы. Соответственно, старший волонтер, координатор и старший координатор — вот три основных, будем говорить так, классификации уровня ответственности и уровня обязанностей. То есть вся работа построена непосредственно на определенной личностной системе ответственности. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

НКО социальной направленности закрепляют за конкретным учреждением координаторов, которые общаются с персоналом, оказывают содействие волонтерам.

“ У каждой группы волонтеров есть свой координатор. То есть за учреждение, если учреждение большое, там их [волонтеров] может быть несколько. Если там не очень много волонтеров, то это будет один отвечать координатор, который в постоянной коммуникации с волонтером и с персоналом, и как бы общается с ними, собирает обратную связь от персонала, организует встречи. У нас есть психологи, закрепленные за этими группами волонтеров, которые могут индивидуально общаться с волонтерами либо проводить групповые встречи, опять же — супервизия с этой уже малой группой, которая входит в одно какое-то учреждение. (НКО, социальное волонтерство)

## Мотивация и поощрение волонтеров: опыт московских НКО

Говоря о формировании мотивирующей среды, необходимо упомянуть вовлеченность — это популярный ныне термин. Тех, кто ищет только личную выгоду в волонтерстве, очень мало, и надолго они в некоммерческих организациях не задерживаются. Налаженной системы поощрения волонтерской деятельности на уровне государства не существует, каждое НКО решает этот вопрос самостоятельно

“ Плюсы — то, что есть учет данной деятельности, труда волонтеров. Минусы — то, что нет налаженной системы поощрения волонтерской деятельности. Сейчас, и ранее, мы со своей стороны предлагали непосредственно форму, и мы сейчас над ней работаем, и будем работать весь следующий год — специально по тому, чтобы организовать непосредственно на стыке коммерческих, некоммерческих организаций и государственных служб, таким образом, взаимодействие. Чтобы волонтеры смогли получать поощрение — ну, например, то есть да, бесплатное посещение музея, бесплатное посещение каких-то тематических выставок и прочих вещей. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

Для того чтобы сохранить волонтерский актив и привлечь новых добровольцев, НКО используют разные способы

стимулирования волонтеров — как нематериальные, так и условно материальные. К самым популярным **нематериальным способам** поощрения можно отнести **признание заслуг, то есть вручение благодарственных писем, грамот**, в том числе подготовку личных волонтерских историй и размещение их на сайте организации.

“ Мы постоянно своим организаторам говорим: дорогие друзья, пожалуйста, благодарите, благодарите списками, благодарите километрами какими-то перечнями фамилий, это неважно. Людям приятно, они будут мотивированы. И своих волонтеров мы тоже стараемся, конечно же, поблагодарить. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Да, у нас есть истории волонтеров, у нас на сайте есть целый раздел, можно зайти, посмотреть, почитать истории волонтерского опыта, истории того, как человек стал волонтером, почему ему это важно. (НКО, социальное волонтерство)

“ Мы стараемся сделать какие-то невесомые, немонетизированные подарки — подарить какие-то сувениры от фонда. Они стоят копейки, это просто грамоты, например. Мы отметили значимость постоянных волонтеров в прошлом году — за год мы подвели итоги. Это пример, как можно не монетизировать, но дать человеку положительный заряд, что он реально за этот год был очень ценен,



принес большую помощь. Во-первых, мы их собрали всех вместе, во-вторых, мы подумали, что самого ценного есть в каждом, то есть в каких мероприятиях он участвовал, какие человеческие качества он проявлял, чем он отличился, и придумали номинации для каждого. Нам человек бесплатно написал стихи — индивидуально для каждого волонтера, именно про него, чтобы в стихах были все его заслуги и все наши благодарности зарифмованы, и все это торжественно зачитали. (НКО, экологическое волонтерство)

Как правило, вручение благодарностей сопровождается **мероприятием**, специально организованным для волонтеров (фуршет, конференция, ежегодное собрание и др.)

“ У нас еще есть такая вещь, как конференция ежегодная волонтерская, на которой мы отмечаем самых отметившихся.... Соответственно, при других волонтерах объясняем: вот, а посмотрите, у нас там отличился в этом году такой-то координатор и т. д. То есть как бы, мы это и обсуждаем, и лучшие практики выносим в мир, то есть вот на этой конференции как раз, например, очень часто мы стараемся обсуждать новые практики, которые были достигнуты за год или там за полгода, ну, смотря какой период. (НКО, социальное волонтерство)

“ Наградили основных активных наших добровольцев, мы им обычно даем грамоты, какой-то маленький

презент. И сделали для них фуршет, музыку, там, какие-то хорорывы и т. д. То есть итоговое мероприятие. Мы в этом году тоже его планируем — такое вот завершающее для наших волонтеров. (НКО, культурное волонтерство)

“ Раз в год проводим для них большой волонтерский праздник, где дарим им подарки, там, выдаем письменные индивидуальные благодарности волонтерам, и это то, что мы как-то стараемся делать каждый год, это будет у нас в январе в этом году тоже. Их где-то около, там, трехсот человек приходит обычно на этот праздник. (НКО, социальное волонтерство)

Кроме того, для волонтеров может быть организован совместный досуг, **экскурсия**.

“ У нас есть выход на смотровую площадку башни Сити, у нас есть школьный автобус, мы можем заказать. Везем их на эту площадку, то есть они понимают, что это бесплатно, чай иногда с ними пьем. Вот так, чтобы подарки им дарить постоянно за это, — вообще такого нет. (НКО, событийное волонтерство)

Нематериальной мотивацией также является опыт, который получают люди, занимающиеся волонтерством. Этот опыт может быть отражен в **волонтерской книжке**, особенно если речь идет о студенте или школьнике, который находится в начале трудовой карьеры.

“ Для молодежи это возможность прокачать свои скиллы и получить практику, попробовать себя — и уже приходить с готовым портфолио. Ничего плохого в этом лично я не вижу. Это нормально. А волонтерская книжка просто позволяет этот процесс упорядочить. (НКО, культурное волонтерство)

“ Потому что с чем сталкивается всегда молодой специалист, выйдя из университета? Что всем нужен молодой специалист, но с опытом работы один-три года. Где взять этот опыт — один-три года, когда если ты учишься в серьезном учебном заведении, где у тебя учебный процесс просто вот под завязку? То есть ты бы, вроде, и рад пойти и начать получать навыки трудовые, но график учебы тебе физически это не позволяет. То есть мы оформляем волонтерский опыт в резюме как опыт работы. (НКО, событийное волонтерство)

“ Для многих это почетно — иметь волонтерскую книжку. Я знаю, просто у меня есть ребенок, и мой ребенок — активный волонтер. Но он волонтер не только в нашей сфере, он на чемпионате мира волонтерил, у него есть волонтерская книжка от «Мосволонтера». И он был в кампусе, мы ему там ставили все отметки, естественно, вот, в волонтерскую книжку. Он ей очень гордится. То есть молодежь — им это важно. (НКО, культурное волонтерство)

Эксперты отмечают, что волонтерская книжка нужна далеко не всем волонтерам, и в целом, относятся к идее ее заполнения и выдачи положительно.

“ В принципе, хорошо относимся, но мы не привязываемся к ней, то есть если к нам приходит волонтер с книжкой и просит отметить то, что он участвовал, мы с радостью это делаем. Но у нас многие волонтеры — это волонтеры, которые, скажем так, волонтеры для себя, что ли. То есть волонтеров, которые... которым нужна книжка, допустим, для учебы, — их не так много. И для работы тоже. (НКО, социальное волонтерство)

“ И для самого добровольца как мера, позволяющая ему показать, продемонстрировать свои достижения, свои умения, свой опыт, для заинтересованных в сотрудничестве с ним организаций и людей, и для, может быть, своего окружения — родственников, знакомых, коллег на работе и т. д.. Мне кажется, что это может стимулировать развитие добровольчества. (представитель органов власти)

Однако эксперты высказывали опасения относительно изначально неправильного стимулирования, возможного принуждения к волонтерской деятельности и даже спекулирования на данной теме, особенно среди тех, кто поступает в высшие учебные заведения, кому обещаны небольшие преференции за активную



волонтерскую работу в школе.

“ Когда у нас на факультет математики будет поступать не тот человек, который знает математику, а тот, кто пришел и толстую книжку волонтера принес, — это как бы странная история, я с ней не очень согласна. То есть я понимаю, что это, ну, как бы, полбалла там, да, вот действительно, это должен быть бонус, который небольшой, но бонус, там если у тебя разница в эти полбалла, тебе это важно. Но все равно, как бы, основная причина поступления на тот или иной факультет должна быть в компетенции знаний и интереса к этому предмету, да? Например, при устройстве на работу можно было бы, действительно, это учитывать просто как опыт, который человек показывает. (НКО, социальное волонтерство)

“ Сейчас есть определенный рейтинг школ — им престижно, что их ученики поступают куда-то строим. Хорошая поступаемость учеников, которые заработали высокие баллы ЕГЭ и стали уже студентами. Зная это, администрация некоторых школ строим детей загоняет в эти волонтерские организации. Есть ставки... не буду вводить в заблуждение, наверное, не ставки, но в обязанности сотрудников школ вменяется то, чтобы они заботились о том, чтобы их будущие студенты — они каким-то образом заботились о своих волонтерских книжках.

И тогда это приобретает некий формальный характер. На самом деле, идея хорошая, то есть я за то, чтобы привлекать людей к реальной деятельности, не к профанации. (НКО, социальное волонтерство)

“ Да, конечно, она нужна, она необходима. Она особо мотивирует, естественно, учащихся школ, и это радует. И радует в том, что большинство вузов засчитывают эту некоторую волонтерскую деятельность. Ну, здесь мы можем упереться еще в ситуацию, скажем так, спекулирования на этой теме отдельных образовательных организаций, что там все, как говорится, ради волонтерской книжки, чтобы там была запись только для того, чтобы сдать ЕГЭ, и т. д. Это главный недостаток, который есть, но это не недостаток самой системы волонтерской книжки. Это недостаток отдельных руководителей отдельных образовательных организаций, которые, я еще раз скажу, они спекулируют откровенно на этой теме. (НКО, событийное волонтерство)

Ключевое пожелание по усовершенствованию волонтерской книжки — перевести ее в электронный формат, потому что ведение бумажных волонтерских книжек занимает слишком много времени и сил, а процесс оформления затягивается на несколько месяцев. А также предусмотреть возможность выдачи подобных книжек не только «Мосволонтером», но и другими операторами.

В качестве нематериальной мотивации представители НКО используют также **методы психологической поддержки**: взять небольшой перерыв, «отдохнуть, переключиться, не брать на себя столько обязанностей сразу», организовать общение между волонтерами, «внутреннюю волонтерскую жизнь».

“ У нас задача — чтобы была волонтерская малая группа. Не только вот все волонтеры в целом. Чтобы они между собой общались, чтобы у них была эта коммуникация, чтобы были психологи, которые поддерживают индивидуальных волонтеров, у которых могут быть, там, более какие-то сильные эмоциональные состояния. (НКО, социальное волонтерство)

“ Собирается эта волонтерская команда — им нужно волонтерскую жизнь какую-то организовать, а это очень сложно. Это нужно уметь, нужно увлекать. У нас какие-то проекты успешные, а, к сожалению, какие-то — нет. Волонтерское сообщество должно быть — которое его примет, чтобы проговорить эти истории, может быть, переключить человека, не перегружать... И потом, соответственно, формируются определенные правила работы волонтеров в таких сложных отделениях. (НКО, социальное волонтерство)

Идея денежных выплат волонтерам у представителей НКО вызывает порицание. Они уверены, что деньги и волонтерство несовместимы. Если волонтер

получает очевидные блага, в которых заинтересован, например, в виде поставленного зачета или сданного экзамена, эта деятельность уже не может называться волонтерством.

“ Это убийство волонтерства на корню — это недопустимо! (НКО, экологическое волонтерство);

“ Волонтерство, добровольчество — у него есть совершенно четкие критерии, чтобы отличать его от других видов деятельности. (НКО, медицинское волонтерство)

При этом существуют «условно» **материальные методы** поощрения волонтеров, то есть у предлагаемой услуги определена цена, но сами волонтеры за нее ничего не платят. Это может быть **предоставление бесплатных билетов в музеи, театры и на концерты**.

“ Мы для малообеспеченных категорий граждан организуем посещение ледового шоу «Аленький цветочек». Там нужны будут волонтеры на раздачу подарков. Сейчас мы их набираем, проводим с ними инструктаж — и каждый волонтер получит по два билета. Поэтому желающих очень много. (НКО, культурное волонтерство)

“ Есть поощрение, когда мы волонтерам даем какие-нибудь бесплатные билеты куда-то. Например, в театр, в кино, на какие-то мероприятия, выставки и т. д., на концерты. То есть с нами сотрудничают разные

организации. Мы их предлагаем волонтерам, которые уже как-то себя проявили, как-то зарекомендовали, и это такой вид поощрения одновременно, и в то же время это хороший способ для сплочения людей. (НКО, социальное волонтерство)

“ Мы иногда и билеты даем какие-то куда-то там. То есть вот есть какая-то экскурсия, вот у нас, допустим, завтра будет экскурсия по вновь отреставрированному дому в Москве — мы приглашаем туда активных наших волонтеров, которые, вот, как-то где-то отличились, поработали. Они придут, и для них будет бесплатная экскурсия. (НКО, культурное волонтерство)

“ Посменно ребята работали, помогали, и мы потом просто попросили Департамент культуры официальным письмом, что ребята выполнили важное задание, можно ли им в музеи сходить. Спросили у ребят: в какие музеи московские хотите? Они перечислили десять музеев, мы написали письмо, и Департамент культуры потом просто записал. Вот вам список волонтеров. Это прекрасно все работает. (НКО, культурное волонтерство)

Существуют **специальные музейные карты и программы**, например «Спутник», в рамках которых посещение музеев-партнеров для волонтеров бесплатно.

“ Волонтер получает право, прежде всего, на бесплатное посещение музеев.

Мы хотим сделать единую систему по нашим восьми музеям-партнерам, единую карточку-бейджик, которую человек будет получать не автоматически, пройдя курс обучения, а отработав N количество часов. Это опять же для музея будет стимул, и для волонтера — поддерживать. (НКО, культурное волонтерство)

“ Как музей входим в программу такую поощрения волонтеров — программа, карта волонтера «Спутник», которая позволяет бесплатно посещать пятнадцать музеев крупных, самых крупных музеев Москвы. Мы вручаем такую карту, когда они у нас помогут в течение семидесяти пяти часов. То есть мы считаем часы, а потом выдаем эту карту нашим самым активным волонтерам. Таким образом, ребятам это интересно, потому что в любом случае наши волонтеры — это некоторые музейеведы, историки, то есть им интересно и другие музеи посмотреть. (НКО, культурное волонтерство)

Некоторые НКО предоставляют своим волонтерам возможность **бесплатно посещать лекции**.

“ Мы предлагаем возможность бесплатного обучения в Академии московского зоопарка; у нас есть различные курсы: это и курсы содержания различных домашних животных, это и зоопсихология, сейчас готовятся еще дополнительные темы,

*которые, безусловно, не только для волонтеров, на них продаются абонементы, но волонтеры имеют право там бесплатно обучаться. Ограниченное количество волонтеров, но тем не менее. На курс максимум три места мы выделяем. (НКО, событийное волонтерство)*

Есть возможность **профессионального роста волонтеров**, вплоть до приема на работу по договору. Такая возможность появилась в рамках волонтерского движения при московском зоопарке, когда проходил отбор волонтеров в группу экскурсоводов. Были отобраны 35 человек, они прошли курсы ораторского мастерства, защитили финальные проекты и смогли бесплатно водить бесплатные экскурсии для социально незащищенных граждан. Кроме того, эти люди являются активом, который организация может привлекать в качестве экскурсоводов по договору.

В НКО социальной направленности всегда есть необходимость в координаторах, работающих с конкретным социальным учреждением. Такие координаторы вырастают из волонтеров, и при появлении у НКО финансовых возможностей (гранты, финансирование, спонсоры) они готовы брать таких людей в штат по договору.

“ В идеале координатор — это человек, который перед этим был волонтером и ездил в дома престарелых, ездил в разные дома, видел, как это происходит там и готов уже взять на себя какие-то обязанности. (НКО, социальное волонтерство)

Реже используются договоренности с магазинами-партнерами НКО, в которых волонтерам предоставляется скидка, например, зоомагазины, книжные, кофейни. В целом, данный метод стимулирования еще плохо развит в Москве. Эксперты ссылаются на опыт Германии, где существует понятие волонтерской карточки, по которой можно получать различные преференции и скидки.

“ Допустим, Германия это использует, вообще западные страны это используют — у них есть волонтерские карточки, они по ним всякие скидки получают. У нас это не систематизировано. У них есть центр волонтерства, который выдает эти карточки, допустим, я могу пойти в дом престарелых волонтером, потом пойти к животным, все это суммируется, и я на централизованном уровне получаю в рамках города скидку в музей. Мы не ведем такую работу, чтобы прямо системно волонтер получал. То есть в рамках нашего фонда, конечно, мы такие бонусы даем. То есть наши партнеры — они не против дать скидку волонтерам, и волонтеры этой скидкой пользуются. (НКО, экологическое волонтерство)

Стоит отметить, что сами НКО постоянно находятся в поиске новых стимулов для волонтеров, и в целом, не против были бы оплачивать сотовую связь или расходы на бензин, проезд, однако в системе финансовой отчетности для некоммерческих структур это, как правило, не предусмотрено. По возможности волонтерам

стараются оплачивать дорогу, поощрять их социально полезные практики (например, рассматривают введение в помещениях вуза контейнеров для раздельного сбора мусора).

“ Единственное, что у нас есть одна группа волонтеров, которые ездят и которым мы это компенсируем, — это фотографы, которые выезжают в регионы фотографировать детей для банка данных, детей, нуждающихся в семейном устройстве. А вот этой группе волонтеров мы компенсируем проезд и проживание во время выполнения этой работы. (НКО, социальное волонтерство)

“ Вводим только бета-версию системы градации волонтеров: то есть волонтер серебряный, золотой и платиновый. Причем если первый этап — это формируется только из количества проектов, отработанных волонтером на должном уровне, то чтобы идти дальше, здесь уже должны быть все факторы: и учеба, и внутриуниверситетская жизнь, вовлеченность, и, соответственно, волонтерская деятельность. В дальнейшем, когда мы это апробируем и уже внедрим это на официальном уровне, естественно, планируется проговаривать с администрацией, с тем чтобы был некий фонд. Но скорее, не материальный, потому что все-таки волонтерская деятельность — она изначально на добро. А поощрение может быть, если

есть. Вот сейчас, из примера того, что прорабатываем, — отправляют волонтеров на Байкал, вот именно дорогу, предположим, до Байкала будет в качестве поощрения оплачивать университет. А там ребята уже работают — как раз вот это наше направление. (НКО, событийное волонтерство)

“ Мы в рамках прошедшего проекта в помощь организаторам-волонтерам донорского движения, которые акцию проводят, мы сформировали такой шаблон визуальной продукции для проведения донорской акции. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Например, экологическое движение — они будут счастливы, если у нас по всем помещениям будет раздельный сбор мусора, то есть контейнеры. Вот какие-то такие вещи — что, с одной стороны, там где-то придется... там затраты для университета, но с другой стороны, мотивация именно делать вот это хорошее — то есть подспорье ребятам, что их поддерживают. Вот двигаемся пока в этом направлении. (НКО, событийное волонтерство)

## Ключевые проблемы при работе с волонтерами и варианты их решения

Практически половина участвовавших в опросе представителей московских НКО (47%) как основную трудность выделяют привлечение, поиск волонтеров. Треть НКО (31%) испытывают проблемы с оценкой эффективности работы волонтеров. Вопросы оценки эффективности деятельности становятся все более актуальными в некоммерческом секторе.

Четверть НКО (26%) отмечают, что испытывают трудности с координацией и контролем волонтеров, чуть меньше четверти — 22% — среди проблем называют трудности с обучением, ориентированием волонтеров. Это говорит о том, что в некоммерческой организации мало найти, отобрать и вовлечь желающих участвовать в добровольческой деятельности, — важно профессионально выстраивать взаимодействие,

коммуникацию с этой группой. Учитывая, что многие НКО стремятся увеличивать численность привлекаемых добровольцев, вопросы координации и обучения будут становиться все более актуальными, и для их решения необходимы будут соответствующие кадры.

При ответе на вопрос об условиях, необходимых для повышения эффективности работы НКО, респонденты, в первую очередь, говорят о ресурсной помощи, в том числе финансовой, от государства. Уже во вторую очередь названы такие условия, как увеличение штата сотрудников или повышение их квалификации. В третью очередь НКО выражают готовность заниматься саморазвитием и самообразованием через знакомство с опытом других некоммерческих организаций — зарубежных и российских.

## Отметьте самые сложные, на Ваш взгляд, этапы управления волонтерской деятельностью



### Что необходимо в первую очередь для повышения эффективности работы вашей организации?



Несмотря на то, что обучение сотрудников не является первоочередной задачей для повышения эффективности работы НКО, мы заинтересовались, есть ли необходимость обучения, и чему именно. Лишь 5% опрошенных не видят необходимости обучать рабочий коллектив в своей организации. Чуть меньше половины (45%) говорят, что сотрудникам необходимы комплексные, методические навыки — разработка социальных проектов. На втором месте по значимости (42%) коммуникации, связи с общественностью. Чуть менее важны (37%) навыки привлечения волонтеров и работы с ними.

Еще одна, в целом, прогнозируемая, проблема при работе с волонтерами является

их **необязательность**, они могут пообещать и не прийти, прислать извинения в последний момент или вообще не выйти на связь («волонтер и доброволец — это лицо ничем не обязанное, но могущее, могущее»). НКО, волонтеры общественной безопасности).

“ Проблема с необязательностью некоторой, потому что когда человек никакими обязательствами не связан, то есть он это делает добровольно, он может в любой момент не прийти, подвести. Это только на доверии строится, на человеческой ответственности, — придет он или нет. (НКО, экологическое волонтерство)



**Видите ли Вы необходимость повышать квалификацию ваших сотрудников, занятых в реализации волонтерских программ? Если да, то чему в первую очередь их нужно обучать?**



Однако сами представители НКО хорошо понимают, что от волонтеров они ничего требовать не могут, никаких обязательств у волонтеров перед НКО, как правило, нет. И решают эту проблему заранее, приглашая большее количество участников, чем требуется, на ответственные мероприятия ставят проверенных, «надежных» волонтеров. Как таковых срывов мероприятий по данной причине обычно не происходит.

“ Эти риски — их можно минимизировать. То есть необязательность волонтеров — что вот он может все... пришел, завтра не пришел — их можно уменьшить за счет того, что просто ты приглашаешь больше, чтобы себя обезопасить. Есть

категории у нас, мы выделяем категорию волонтеров — молодежь, студенты, старшешкольники... Они совершенно не обязательны, их надо брать поэтому много. Мне нужно четыре реальных волонтеров на точку — я буду приглашать восемь. То есть я знаю, что половина отвалится, и те, кто придут, они дойдут, и слава богу. А с серебряными — там попроще, потому что это люди уже с опытом, это люди ответственные, у них понятная мотивация, четкая. (НКО, культурное волонтерство)

“ Обычно все-таки мы друг друга подстраховываем. Такого, чтобы был проект сорван, честно говоря, я не помню. Случаев, связанных



с необязательностью, я помню предостаточно. Люди не пришли вовремя, и опаздывают. (НКО, социальное волонтерство)

“ Бывают сбои в коммуникации — когда заявлены ребята на проект, а выясняется потом, что либо они сами отказались и не поставили в известность, либо они вообще находятся на практике. Конечно, бывают сбои, но в этом случае уже отработана метода давно. Мы всегда команду набираем <на> 15–20% больше реальной потребности. Соответственно, по факту мы ничего не теряем. (НКО, событийное волонтерство)

Следующая важная проблема — это **халатное отношение к своим обязательствам**, отлынивание от работы на глазах у остальных волонтеров, выход из проекта на полпути. Такое поведение координаторы стараются пресекать вплоть до отказа в дальнейшем сотрудничестве.

“ Были тоже такие моменты, что волонтер мог приходить на смену в какой-нибудь летний день и сидеть на лавочке, опять же, в телефоне, причем делать это довольно упорно. Нам приходилось жестко пресекать это, расторжение договора абсолютно официальное, уведомление о расторжении договора, потому что это подрывает полностью весь настрой и настрой всего волонтерского коллектива, потому что почему Маша сидит в телефоне, а я тут пашу у вольера с жирафом? Это,

конечно, недопустимо, это тоже, естественно, отслеживается. (НКО, культурное волонтерство)

“ Вот он взялся, делает, делает, а потом забил. Он сказал, у меня есть другие какие-то сейчас дела, другие проблемы, и все. И встал вопрос, что нужно было скинуться по 1000 рублей и купить, где-нибудь заказать сайт. Допустим, кто-то вызывается: я сделаю, я возьму, я смогу. А потом он делает наполовину, и считай, если работа сделана наполовину, то это работа, не сделанная вообще. А как бы и здесь вот вроде человек был — и вроде ничего не сделал. И вот это, получается, проблема таких иногда тоже полумер, о чем мы говорим, что одна из вещей, что если ты за что-то берешься, то нужно доводить это до конца. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Был человек, который приехал, который был активен, инженер по образованию, взрослый уже человек, то есть это не мальчик, не малыш. Но он не хотел работать, мягко говоря. То есть люди уезжали на работу — он спал, потом приезжал, начинал рассказывать байки, что у него какие-то проблемы с машиной, что-то еще. В итоге его попросили, потому что ты приехал работать — будь добр, работай. Вот этот момент, конечно, никак не учтешь. Здесь человек пишет: да, я хочу, я буду работать. На будущее, да, мы таких людей заносим, условно говоря, в черный список,

на работы больше их не приглашаем. То есть мы удаляем его из нашей рассылки. (НКО, культурное волонтерство)

Существует проблема, связанная с **непониманием смысла волонтерской работы** в общем, и роли волонтеров в организациях/структурах, куда они приходят, в частности. Если администрация и готова, и понимает, то штатные сотрудники, с кем непосредственно сталкиваются волонтеры, часто относятся к ним насторожено («мы такое совершенно непонятное лишнее звено»), как к бесплатной рабочей силе, предлагая помыть пол, выполнить работу за них, а иногда и как к конкурентам, которые могут лишить их работы.

“ Есть еще такое ошибочное мнение, что волонтер — это тот человек, которому нечем заняться. То есть и мы специально сделали эту встречу и пригласили волонтеров, пригласили родственников — объяснили, что волонтеры так же имеют семьи и работу, учебу, как и все. (НКО, культурное волонтерство)

“ Сам факт того, что там появляется новый вид деятельности, новые люди, — это нарушает привычное течение работы, это не может не мешать, то есть физически невозможно: пришли чужие люди, и целая куча, там, и у вас какой-то там свой ритм, свой распорядок, конечно же, это все меняет. (НКО, социальное волонтерство)

“ Персонал не понимает совершенно цели и задачи нашего присутствия, говорил, типа, что вы здесь бессмысленно тратите время, там, не знаю, играете с детьми, возьмите лучше полы помойте, чтобы от вас был хоть какой-то толк, потому что ваша деятельность бессмысленна, а вот мы хотим, чтобы вы сделали что-то осмысленное. (НКО, социальное волонтерство)

“ Очень часто администрация клиник воспринимает волонтеров как бесплатную рабочую силу, которой можно понукать, распоряжаться, давать поручения, которые явно просто не связаны никак с работой социальной. (НКО, социальное волонтерство)

“ Были проблемы с тем, чтобы объяснить штатным сотрудникам, кто такой волонтер, зачем он пришел, потому что к волонтерам первоначально было отношение такое очень подозрительное, что что это за люди, почему это они приходят и бесплатно что-то делают? А может, они деньги за это получают? Нас всех уволят!. (НКО, культурное волонтерство)

“ Был момент такой, что сотрудник видит на территории волонтера, начинает давать ему распоряжения: так, ты волонтер, мне нужно, чтобы ты сейчас пошел туда, выкинул там мусор, еще что-то. Такой момент тоже был, момент такой работы разъяснительной, что рас-

*поряжения волонтеру в организации может давать только куратор и больше никто, на самом деле. Это залог безопасности как и этого волонтера, так и безопасности вообще учреждения. Потому что если волонтера кто-то отправит не туда куда надо, а он там, к примеру, с ним что-то там случится, это недопустимо, естественно. То есть строгая очень систематизация работы и контроля в этом плане. (НКО, культурное волонтерство)*

Для работы с представлением, что волонтером можно распоряжаться и заставлять его делать работу за себя, требуется время, пояснительная работа со штатными сотрудниками и соблюдение четких инструкций волонтерами, что они могут делать в рамках организации, а что нет.

“ Нельзя одновременно общаться с ребенком и мыть полы, это либо одно, либо другое в один участок времени вы делаете. Но если вы не моете пол с ребенком, конечно, что тоже было бы странно. В этой ситуации их задача исключительно коммуникационная, уходовая, не уборка. (НКО, социальное волонтерство)

“ Чаще всего помогает просто наше длительное нахождение, когда они к нам привыкают и начинают понимать и видеть какой-то позитивный результат, в том числе там, например, то, что дети, там, спокойнее со временем становятся. (НКО, социальное волонтерство)

“ Приходилось много с людьми говорить, общаться, и в такой тоже непринужденной обстановке, для того чтобы донести до них, что эти люди — волонтеры, добровольцы, они не смогут заменить штатных сотрудников-профессионалов по разным причинам. Да, волонтеры являются в том числе кадровым резервом; да, у нас есть опыт, что у нас волонтеры становились сотрудниками, но ни разу не было такого, чтобы кто-то из волонтеров вытеснял какого-то действующего сотрудника и приходил на его место, это просто какая-то нереальная история, которую представить сложно. (НКО, культурное волонтерство)

Если не получается договориться с самими сотрудниками, представители НКО обращаются к руководству организации и объясняют свои позиции.

“ Иногда бывают ситуации, которые нам приходится выносить на обсуждение с руководителем этой организации или отделения, когда, ну, такие уже конфликты, серьезные, но это опять же разовые ситуации, когда особенно пытались заставить мыть эти полы, а в итоге были вынуждены эту ситуацию решать с руководителем, потому что на месте у нас не получалось найти общий язык. (НКО, социальное волонтерство)

В школьных/студенческих волонтерских союзах существует несколько специфичных проблем. Первая связана с желанием заниматься волонтерством в ущерб учебе,

вторая — непонимание преподавателей. В таких организациях тоже выработаны определенные правила, что школьник/студент может заниматься волонтерством, только если у него нет долгов по учебе. Координаторы таких союзов объясняют студентам, как лучше вести себя с преподавателем, чтобы не раздражать его своей волонтерской деятельностью, например, предупреждать заранее об отсутствии на лекции.

“ Мы их не отвлекаем, это очень редко случается, когда мы детей с уроков снимаем, бежим. Если это все-таки происходит, то не массово. Массово — это все-таки вторая половина дня, а потом это можно делать и на переменях. Важно выстроить так, чтобы учителя, если там учителя скажут, что все там, это бы и не существовало, не набирало бы обороты. Все должно быть дозировано, все должно быть адекватно, нельзя это возводить в самоцель какую-то, это только дополнение». (НКО, событийное волонтерство)

“ Работаем с профессорско-преподавательским составом: потому что нет, вот все остальное неважно, важен только мой предмет. Более того, стараемся ребят тоже просить: чтобы не то чтобы преподаватель об этом узнавал там из деканатов либо от нас как от административного блока, а всегда разговаривать. Разговаривать, приходить, сказать, что, там, уважаемая Мария Ивановна, вот

я задействован в таком-то проекте, вот, к сожалению, попадет на ваши занятия — меня не будет. (НКО, событийное волонтерство)

Зооволонтеры из-за специфики своей деятельности сталкиваются с нападениями общественности.

“ Тема бездомных животных — одна из горячих. То есть то, что создает людям проблемы, зачастую становится мишенью... У нас в обществе нет толерантности к бездомным животным, в большинстве своем и к людям, которые им помогают... И волонтеры, конечно, с этим сталкиваются — с большим количеством агрессии. Плюс есть негативно настроенные к животным люди — догхантеры. (НКО, экологическое волонтерство)

НКО стараются время от времени перестраивать свою работу, искать пути поддержки волонтеров, искать правильные способы организации их деятельности.

“ У нас теперь другие правила: волонтер приходит, но приходит не к ребенку, а в отделение. Если он хочет работать в такой-то палате — он работает со всеми детьми. Если человек приходит в отделение, то он не погружается в отношения, личный контакт с одним ребенком, а он организует какую-то деятельность для всех, кто находится в палате. То есть таким образом его добрая энергия немножко размывается,

*он не сосредоточен на проблемах конкретного человека. То есть здесь есть и минусы — что нет такой глубокой человеческой поддержки, но есть и плюсы — что мы просто занимаемся другим волонтерством, и организуем такое детское пространство в отделении, и переключаем детей на этот детский формат, на то, чтобы детство продолжалось. А такая глубокая работа с семьей — все-таки, по большому счету, наверное, это область психологов-профессионалов. (НКО, социальное волонтерство)*

#### Обратная связь с волонтерами

Сбор обратной связи от волонтеров осуществляют половина НКО, принявших участие в опросе. Во всех НКО, принявших участие в глубинных интервью, организованы процессы общения с волонтерами, получения обратной связи по результатам проведенных акций, мероприятий от волонтеров или тим-лидеров. В зависимости от масштаба деятельности НКО с ними контактирует непосредственно руководитель или координаторы, как правило, общение происходит лично либо в социальных сетях, мессенджерах. Волонтерам может быть предложено заполнить анкету.

“ Они пишут нам часто в письмах, они пишут, они лично мне пишут, что, вот, там то-то не устроило,

*это было хорошо, это было плохо. И как правило, допустим, в этом году наш председатель центрального совета ВООПИК — он разговаривал с волонтерами, узнавал их мнение, как и что, потому что это важно. Обратная связь нам очень нужна и важна, потому что мы заодно узнаем, и как внутри был кампус построен. Мы же не живем с ними, мы не знаем». (НКО, культурное волонтерство)*

“ Мы всегда стараемся получить обратную связь от всех участников наших программ, проектов, мероприятий. И уж точно от волонтеров-добровольцев — обязательно. Это устная обратная связь, это анкетирование, ну, бумажные моменты после проведения мероприятия, это онлайн-анкетирование по итогам мероприятия. И, конечно же, это может быть обратная связь в социальных сетях, это обратная связь через электронную почту. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Но сейчас мы еще разработали анкету обратной связи для волонтеров довольно большую, и мы ее будем сейчас запускать, чтобы опять же они тоже оценили, то есть по всем пунктам и коммуникацию оценили, и знания, которые они у нас получили там, и организацию работы, вот как они это оценивают, мы сейчас будем запускать такую анкету внутреннюю свою. (НКО, социальное волонтерство)

“ Мы проводим 1-2 раза в месяц собрания, в этом кабинете мы сидим, и здесь мы обсуждаем свои идеи. Притаскиваем сюда доски, флипчарты, и мы прописываем, какие мы хотим на следующий месяц провести мероприятия, и тут как раз все высказывают. Коммуникации есть — это телефон, это календарь виртуальный, который у всех подключен, это общий чат и рассылки тематические какие-то, группы. (НКО, социальное волонтерство)

Волонтеры могут высказать пожелания по изменению профиля деятельности в структуре, рассказать о проблемах, с которыми они сталкиваются, поделиться новыми идеями, мыслями о работе.

“ Высказать замечания по отношению к работе зоопарка. Они могут замечать то, что не замечаем мы, сотрудники. Они нам об этом, естественно, сообщают. Это очень важно. (НКО, культурное волонтерство)

Часто волонтеры — люди с активной жизненной позицией, очень энергичные, их советы и рекомендации существенно помогают в работе НКО.

“ После каждого мероприятия мы обязательно проводим так называемый разбор полетов, на котором мы со всеми, вне зависимости, скажем так, от статуса волонтера, мы спрашиваем его мнение о том, что было так, что было не так, плюсы, минусы и т. д. Если волонтер не может принять участия

очно — мы, как правило, это делаем очно, потому что по завершении как бы идет некое награждение и т. д., — то мы просим тогда, ну, набрать там вотсап или эсэмэской прислать, как бы, его видение, что было так или нет. Все это заносится в аналитику мероприятия. Вот, наверное, я это не назвал — для каждого мероприятия проводится разбор полетов. И эта аналитика вся — она фиксируется письменно, для того чтобы в последующем мы могли, собственно говоря, каких-то минусов избежать, а плюсов сделать больше. (НКО, событийное волонтерство)

“ Обратная связь, когда тим-лидеры пишут некие свои впечатления о том, как было организовано, о том, как относились к волонтерам, о том, какие были задачи, предложения либо замечания. То есть стараемся, естественно, это собирать. Собирать, чтобы, во-первых, мы знали, на что сделать акцент, на первом этапе проговаривая там условия задачи, сроки. Во-вторых, чтобы понимать, кого из ребят в следующий раз отправлять. (НКО, событийное волонтерство)

Некоторые НКО используют принцип «свободного лидерства», предоставляя максимальную свободу волонтерам в их идеях и деятельности, однако лидером становится не тот, кто «крикнул зов и отошел в сторону, а тот, который крикнул зов и начал делать». (НКО, волонтеры общественной безопасности)



Предусмотрены формы обратной связи и у ресурсных центров — опросы, общение координаторов в социальных учреждениях с штатным персоналом об удовлетворенности волонтерами.

“ У нас форма обратной связи после каждого нашего мероприятия, и она, конечно, после мероприятия мы ее сразу отправляем, чтобы понять интересность того или иного направления или мероприятия, которые мы провели. У нас есть ежемесячные обходы отделений, в которых работают волонтеры, координаторы волонтеров в больнице обходят и спрашивают, как волонтеры, все ли у них хорошо, и у самих волонтеров они это спрашивают в ходе диалога, и у медицинского персонала. (представитель ресурсного центра).

#### Трудности волонтерской деятельности и причины ухода волонтеров из НКО

Подавляющее большинство волонтеров отметили, что самый тяжелый момент в процессе добровольческой деятельности — это **сочетать волонтерскую деятельность с работой или учебой** (64%). Причем чаще остальных этот пункт выбирают школьники 12–17 лет (73%), а среди волонтеров старшего возраста (старше 54 лет) с этой проблемой столкнулись лишь 24%.

Вторая проблема, с которой сталкиваются волонтеры, — **отсутствие четкого графика волонтерской работы**, этот пункт отметил каждый пятый опрошенный (21%). Причем для старшего поколения волонтеров эта проблема является более значимой, чем для остальных (35%).

По материалам глубинных интервью с представителями НКО, во всех НКО, принявших участие в исследовании, наблюдается текучка волонтеров. В организациях, занимающихся социальным волонтерством, процент обновления волонтерского состава небольшой, приблизительно 10–20%, в студенческих и школьных организациях до 70% в силу специфики учреждений, естественной ротации. По наблюдению одного из экспертов, средний срок «регулярной волонтерской жизни» — приблизительно 1,5 года.

По результатам интервью можно выделить несколько ключевых причин ухода волонтеров. Первый — это **неоправданные ожидания**.

“ Очень часто их представление о волонтерской деятельности до ее начала очень нереалистичное. То есть они себе представляют какую-то такую очень эмоционально вдохновляющую, там, деятельность, которая будет давать кучу приятных эмоций и при этом не сильно напрягать. В реальности это чаще всего довольно тяжелый физический труд, и эмоционально он, скорее, затратный. (НКО, социальное волонтерство)

Второй и самый важный мотив связан с **«эмоциональным выгоранием»** из-за неправильной организации волонтерской деятельности, неверной оценки собственных сил и возможностей.

“ Бросаются сразу решать все проблемы, например, а все проблемы сразу не решаются, очень много вкладывается эмоций, и бывает, что это является причиной выгорания. (НКО, социальное волонтерство)

“ Все-таки волонтер — это человек-воин. Да, пообещал что-то непосильное, как оказалось потом, для себя. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Такой момент в деятельности волонтерской у наших ребят, который заключаются в том, что я должен спасти весь мир обязательно, если не я, то кто?. (НКО, социальное волонтерство)

Эмоциональное выгорание может случиться и в результате негативного волонтерского опыта. Особенно если рядом не было товарищей, психологов, готовых выслушать, поддержать.

“ Бывает, что что-то случается у человека, например, личное. То есть он поехал в дом, ездит, регулярно там, может, год ездит, может, два, поездил-поездил — и тут вдруг оказывается... так, бывает, что он с какой-нибудь личной историей столкнулся, ну допустим, он съездил в дом, познакомился с какой-нибудь бабушкой, все

у него замечательно, они прекрасно общаются, а потом раз, и однажды бабушка умирает, и он... а он так привязался именно к этой бабушке, что у него уже нету цели ездить дальше. Он прекращает. Может потом вернуться, впрочем, то есть это не обязательно, что он ушел навсегда». (НКО, социальное волонтерство)

“ Психологическая сложность непосредственно в ходе деятельности. Дело в том, что пропавший ребенок — это не только лишь счастливый конец, но возможно, несчастливый. Например, мы искали мальчика, участвовали в поиске, мальчик был найден. Не так давно мальчик покончил жизнь самоубийством. Когда вы участвуете в данной работе и у вас на выходе непосредственно смертельный случай, то это очень сложно и тяжело переживается. Поэтому это тяжелая работа. Переоценка собственных возможностей вследствие того, что наша работа не нормирована абсолютно. У нас не ивентовое волонтерство, то есть мы не знаем о том, что 24 числа в 12 часов мы едем в детское учреждение. У нас вечером упала заявка — ночью надо куда-то ехать. Сложная история. И второе — это сложность со стороны психологического фактора. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

“ Процесс, который часто озвучивают, который называется «волонтерское выгорание». Ему ходить



*тяжело, тяжело думать о том, что есть такая негативная сторона жизни, что не все дети выживают, что это вообще против природы, против программы природной, — дети должны жить долго, старики должны стариться и только потом умирать. И когда идет что-то вспять, что-то идет не так, то все человеческое существо бунтует против этого. И если волонтер оказывается наедине с такими проблемами, то это очень тяжело, он не задерживается. Волонтерское сообщество должно быть, которое его примет, чтобы проговорить эти истории, может быть, переключить человека, не перегружать.... (НКО, социальное волонтерство)*

“ Да, выгорание очень часто бывает. Опять же, это проблема в чем? Что, люди борются с какой-то проблемой, а она не решается. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Получается, что на них ложится самая большая нагрузка — как непосредственная, по работе с животными, так и дополнительная, по поиску новых волонтеров, по подготовке новых волонтеров, и люди очень быстро выгорают. Они не справляются с нагрузкой, и они очень быстро уходят. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

С этим психологическим состоянием помогают справиться психологи, которые, как правило, работают в НКО и приглашают волонтеров на встречи.

Грамотное распределение обязанностей также способствует уменьшению вероятности того, что с волонтером произойдет эмоциональное выгорание. Например, используется правило «одна задача на одного волонтера».

“ Вот модель, которой я пользуюсь, она называется «бочкой», то есть там такое правило есть: одного волонтера на одну задачу. То есть если волонтер уже что-то делает, еще раз его о чем-то просить не стоит, то есть надо искать другого. Поэтому за счет того, что у меня нагрузка — она не падает на плечи одного человека... человек может не выгорать. (НКО, культурное волонтерство)

Третий мотив — потеря интереса к теме.

“ Если мы понимаем, что ребенку неинтересно, он больше хочет заниматься 3D-моделированием, это время тратить на науку, ради бога. То есть мы часть, которая стабильная, кто пятый год. Есть тот, кто в одном мероприятии поучаствовал, — мы с ним дружим и ждем, когда еще раз придет. (НКО, событийное волонтерство)

Четвертый мотив — **выход из системы**, где волонтерство было развито, например, при окончании вуза, не найдя поддержки на работе, он может перестать быть волонтером.

“ Потому что у нас в Москве очень сильное студенческое донорское движение. Студент пришел — он вошел в донорство, он отучился, и он ушел из института. Вопрос — он уйдет из донорства или нет? Вот поэтому мы видим своей задачей, для того чтобы снизить вот потери от такой ротации, организацию постоянной преемственности в донорском движении между волонтерами. Между опытными волонтерами и волонтерами-новичками, например. Передачу знаний об этом, чтобы вот такой хороший накопленный багаж никуда не терялся. Перевод вот этой волонтерской деятельности в другое русло — то есть чтобы человек... чтобы студент, который был активистом донорства в вузе, с такой же активной позицией перешел на место своей работы. (НКО, медицинское волонтерство)

При этом представители НКО уверены, что текучка — это нормально, так как «волонтеры всегда там, где им интересно, они хотят увидеть что-то новое». Если человек остается в теме, просто уходит в другую организацию, это уже хорошо, он остается верен идее волонтерства. Более того, ротация способствует распространению идеи волонтерской деятельности. Занимаясь волонтерством в одной структуре, индивид с высокой долей вероятности сформирует «ареал активного вовлечения» и в другом месте. Идея удержания волонтеров любой ценой экспертам не близка.

“ А ротация в данном случае — да, это объективный процесс. И это очень

хорошо, потому что когда студент отучится в такой волонтерской движухе, позвольте сказать, он пойдет на свое место работы. И вероятность того, что там он станет тем самым будущим костяком по своему месту работы, который вокруг себя сформирует ареал активного вовлечения в донорство, гораздо выше. Здесь так лучше. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Они ротируются. Иногда мы видим каких-то людей, то есть они сегодня были на нашем мероприятии — через некоторое время мы видим их на каком-то мероприятии, допустим, каких-то партнеров или знакомых. Ну, это, мы считаем, что это хорошо, это нормально. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Мы все вместе делаем одно общее дело. И неважно, человек все равно остался в сфере, он все равно остался верен сохранению наследия, и он все равно поехал куда-то, где все равно делает это дело... Есть много разных инициатив. (НКО, культурное волонтерство)

## Запрос на поощрения и льготы ВУ

Мотивация в добровольческой деятельности, как правило, многогранна и состоит из самых разных аспектов. В онлайн-опросе мы предложили волонтерам пофантазировать и ответить на проективный вопрос о бонусах для волонтеров.

56% всех опрошенных хотели бы, чтобы отработанные волонтерские часы засчитывались как *трудовой стаж*. Причем чаще остальных этот вариант ответа

выбирает молодежь, 18–22-летние (66%) — студенты, находящиеся на старте трудовой карьеры. Наименее заинтересованы (по сравнению с остальными) в такой льготе люди, работающие на постоянной работе (41%), волонтеры в возрасте 54 года и старше (27%), вовлеченные в событийное волонтерство (64%).

Большим спросом пользуется позиция *льготы на оплату обучения*, особенно среди школьников (45%) и среди тех, кто занимается тематическим волонтерством (56%).

## Представьте, что государство решает ввести некоторые льготы, бонусы для волонтеров. Что из перечисленного было бы для Вас наиболее актуально?

в целом по выборке

тематическое волонтерство (9% от всех опрошенных)

событийное волонтерство (38% от всех опрошенных)

учет отработанных волонтерских часов в трудовом стаже или в качестве практики

льготы на оплату обучения

дополнительные дни к ежегодному оплачиваемому отпуску, отгулы

льготное медицинское обслуживание и страхование

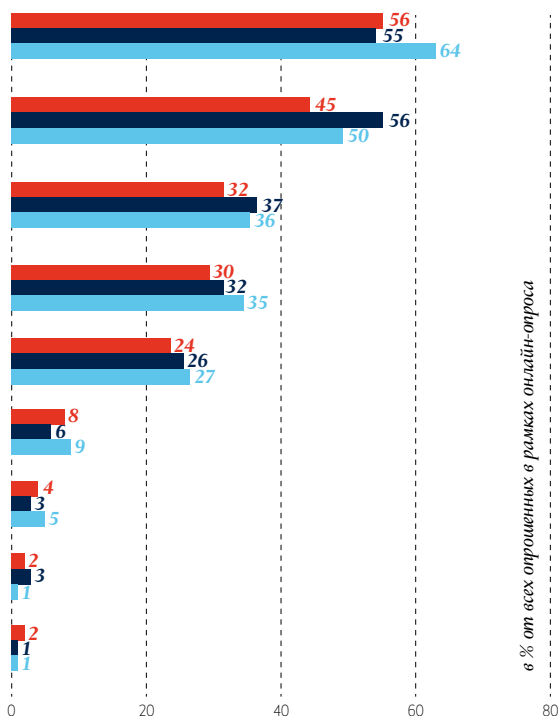
налоговые льготы на доходы

льготное кредитование

другое

ничего

затрудняюсь ответить



32% всех опрошенных предпочли получить *дополнительные дни к ежегодному оплачиваемому отпуску и отгулы*. Почти в равной мере в этом заинтересованы волонтеры возрастных категорий 23–34 года и 35–53 года (45% и 41% соответственно). Также эту льготу чаще остальных отмечают добровольцы, имеющие постоянное место работы (48%).

Для 30% опрошенных было бы актуально получить *льготное медицинское обслуживание и страхование*. Чаще остальных этот вариант ответа выбирают люди старше 54 лет (51%) и работающие на нерегулярной работе (38%). Наименее заинтересованы (по сравнению с остальными) в такой

льготе подростки 12–17 лет (22%).

Вариант бонусов в виде льготного кредитования, на первый взгляд, не сильно заинтересовал опрошенных (лишь 8% волонтеров выбрали этот вариант). Однако каждый пятый волонтер (20%) в возрасте 35–53 лет отметил именно эту позицию.

Также мы поинтересовались о бонусах, которые не зависят от государства, но могут быть обеспечены привлекающей волонтера некоммерческой организацией.

Оплачиваемая работа или стажировка чаще интересует студентов (58% против

### Волонтеры иногда получают поощрения, бонусы за свою деятельность. Если бы у Вас был выбор, что Вы предпочли бы получить в первую очередь?

оплачиваемую стажировку, работу по результатам волонтерской деятельности

бесплатные билеты на культурные или спортивные мероприятия

рекомендательное письмо

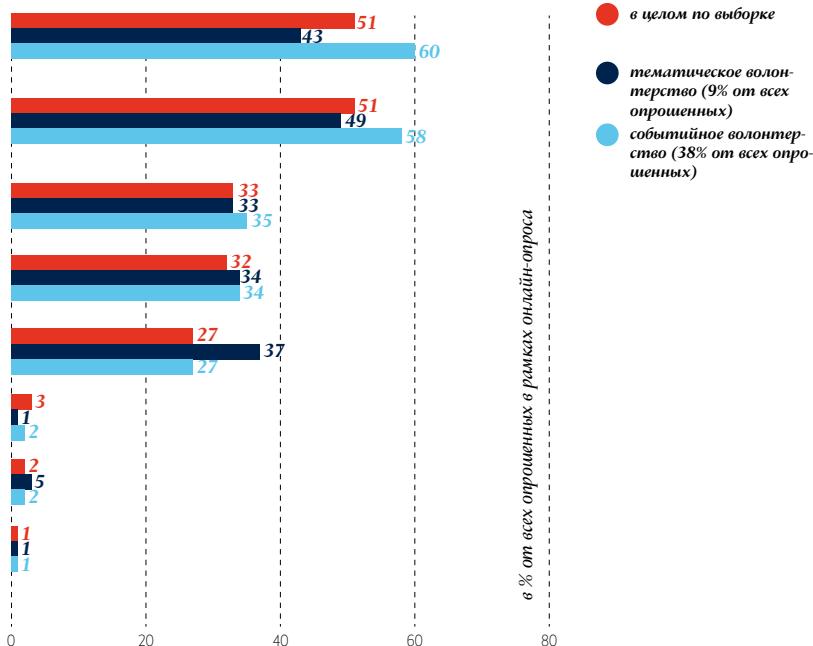
сертификат на прохождение обучающих мероприятий

благодарственное письмо

другое

ничего

затрудняюсь ответить



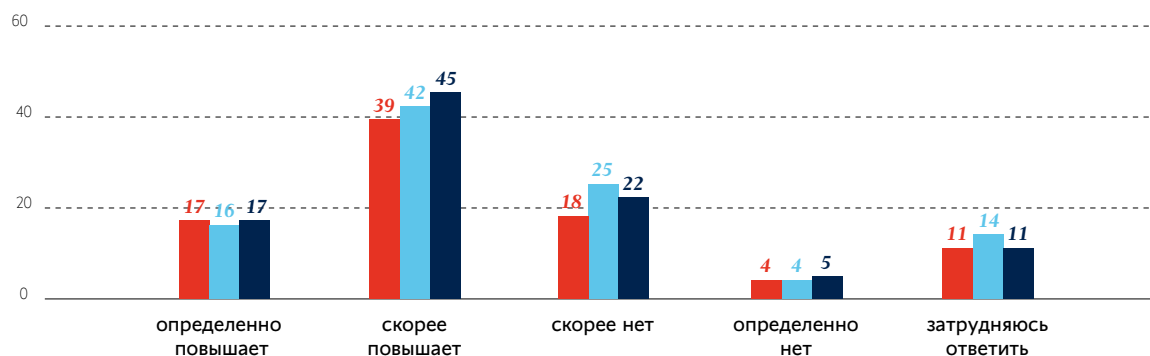
## Как Вы думаете, опыт добровольчества, волонтерства повышает шансы на трудоустройство или нет?

● в целом по выборке

● тематическое волонтерство (9% от всех опрошенных)

● событийное волонтерство (38% от всех опрошенных)

в % от опрошенных  
в рамках онлайн-опроса



51% по выборке в целом). Билеты на мероприятия — волонтеров старше 54 лет (61%, по выборке — 51%). Сертификат на прохождение обучающих мероприятий оказался интересен всем волонтерам, которые уже не имеют отношения к учебе в школе или университете (23–34 года — 46%, 35–53 года — 41%, старше 54 лет — 44%). Рекомендательное письмо наиболее актуально для тех, кто учится (школьники — 38%, студенты — 40%) или работает на непостоянной работе (42%).

Наименее популярным вариантом ответа оказалось благодарственное письмо, однако и эту льготу выбрал каждый четвертый опрошенный волонтер (27%). Чаще остальных его выбирают мужчины (36% по сравнению с 25% среди женщин), школьники (32%), волонтеры старшего возраста (33%).

Помимо пожеланий о бонусах и льготах, мы выяснили у волонтеров, влияет ли добровольческий опыт на дальнейшее трудоустройство. Более половины волонтеров (56%) дали опыту добровольчества позитивную оценку. Причем среди студентов доля считающих, что добровольчество — хороший вклад в дальнейшую карьеру, больше всех: 61%.

# Особенности волонтерского менеджмента в бизнес-структурах 54

## Контекст развития социальной ответственности бизнеса

Социальная ответственность бизнеса — необходимое условие для роста доверия к его деятельности, что, в свою очередь, необходимо для полноценного экономического развития. Стоит отметить: успешно работающий и соблюдающий законодательство бизнес, даже специально не помышляющий о социальных программах, уже выполняет важные социальные функции — обеспечивает занятость и социальные гарантии работникам в соответствии с законодательством, выпускает товары для населения, в том числе имеющие высокую социальную значимость, платит налоги, то есть поставляет средства для проведения социальной политики<sup>55</sup>.

Однако далее речь пойдет о готовности представителей бизнеса к принятию на себя социальной ответственности — к более глубокому и осознанному включению в общественную деятельность. Бизнес становится социально ответственным тогда, когда прибыль не замыкается в рамках компании. Речь идет не об одноразовой помощи с коротким эффектом, а о вложении средств в долгоиграющие социальные программы, которые направлены на качественное изменение социальной среды: строительство детских спортивных площадок, прибавки к пенсии и т. д. Социальная ответственность бизнеса проявляется в двух направлениях. Во-первых, это забота компании о своих сотрудниках. Во-вторых, это вовлеченность компании в проблемы города,

на территории которого осуществляется ее деятельность. Социальная сфера играет роль связующего звена между компанией и населением.

Результаты социологического опроса в июне 2018 года показывают, что лишь 7% москвичей участвовали в волонтерской, благотворительной деятельности с помощью компаний-работодателей. При этом работают в организациях, занимающихся волонтерской, благотворительной деятельностью, 11% москвичей. В целом же, к работающим относится около 60% населения Москвы старше 18 лет.

Контекст современного этапа развития корпоративного волонтерства — это слабая популяризация, непонимание задач и преимуществ. Согласно докладу Национального совета по корпоративному волонтерству (2016 год<sup>56</sup>), происходит накопление организационных знаний и переход от разовых практик корпоративного волонтерства к системной деятельности (помимо вовлечения все большего числа сотрудников в акции и программы корпоративного волонтерства, этому способствует и дальнейшее внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности). Российские компании, имеющие программы корпоративного волонтерства, все чаще реализуют их совместно с другими компаниями (развиваются формы коопераций компаний) и организуют дискуссионные площадки для обмена / передачи опыта успешных моделей. В настоящий момент продолжается поиск оптимальных программных решений для обеспечения устойчивости программ корпоративного

54

Раздел написан по результатам качественных интервью с экспертами.

55

Оберемко О.А. Благотворительность в моем городе. Анализ перспектив развития благотворительности в городах Подмосковья / Отв. ред. Н.Ш. Бердникова, С.Б. Ванчикова. — М.: ООО «Вариант» — Институт социальной и гендерной политики, 2006. 80 стр.

56

Корпоративное волонтерство в России: оценка состояния и рекомендации по развитию. Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта. 2016



волонтерства, в числе которых и создание компаниями собственных благотворительных фондов.

Наиболее проблемными моментами остаются отсутствие проработанных стандартов по обучению, организации программ корпоративного волонтерства, а также практики проведения внутрикорпоративных исследований. На сегодня в программы корпоративного волонтерства включают преимущественно традиционные формы благотворительности и волонтерства (такие как массовое участие в сборе средств, совместная деятельность сотрудников в разовых мероприятиях). Наряду с этим формируется запрос компаний на развитие новых форм: онлайн-благотворительности, волонтерства pro bono и других<sup>57</sup>.

В России pro bono волонтерство только начинает зарождаться. По данным ФОМ<sup>58</sup>, 75% москвичей никогда не получали безвозмездных профессиональных услуг. При этом 35% говорят, что им доводилось оказывать такие услуги. При этом в России (в отличие, например, от США, где самая большая доля pro bono волонтерства приходится на юридические услуги) наиболее распространенными являются медицинские услуги; далее по популярности следуют юридические услуги, образование и тренинги, психологические услуги и другие<sup>59</sup>.

57

*Pro bono (волонтерство в сфере своей профессии) — оказание человеком безвозмездной волонтерской помощи гражданам, благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям в сфере своей основной профессиональной деятельности.*

58

*По данным репрезентативного социологического опроса, проведенного Фондом «Общественное мнение» в июне 2018 году, среди москвичей старше 18 лет.*

59

*PRO BONO: Российские практики и вектор развития. Аналитический отчет по результатам исследовательского проекта. НСКВ, ФОМ, Русал, АМР. 2017*



## Организация волонтерского движения в бизнес-структурах

Интервью, проведенные с представителями бизнес-сообщества, показали, что корпоративное волонтерство имеет свою специфику. Компании являются самостоятельными субъектами деятельности, и у них нет многих проблем, с которыми сталкиваются НКО. Они располагают финансовыми, информационными и методическими ресурсами.

При этом в рамках волонтерских программ перед компаниями стоит задача сделать эту деятельность привлекательной и интересной для людей, у которых в целом все уже есть, при этом не задействуя административный ресурс и принуждение.

“ Это взрослые, состоявшиеся люди, 25+, с высшим образованием, с квартирами, машинами, семьями и т. п. Тем они и ценны. Но их точно не проведешь, какие-то популистские акции, когда сто человек сажают одно дерево, — это точно не здесь, и больше одного раза такие акции не пройдут, люди теряют доверие к таким инициативам, они найдут тысячу причин, чтобы в них не участвовать. (представитель корпоративного волонтерства)

Это достигается разнообразием видов деятельности, которые могут развиваться в компании, для этого должна быть сформирована широкая «палитра активностей».



Как правило, корпоративное волонтерство развивается в ответ на конкретную задачу. У каждого бизнеса существуют свои собственные мотивы и цели. Для каких-то компаний это грамотно выстроенная пиар-стратегия, для кого-то — способ развития персонала, повышения лояльности к компании, возможность предотвращения выгорания сотрудников.

“ Бизнес — это такая история, которую под одну гребенку никогда нельзя причислять, сколько компаний, столько и интересов. Поэтому для кого-то это пиарская история, для кого-то это история, связанная с развитием персонала, там, для кого-то третья. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Если бухгалтер, заваленный сотней договоров и бумаг, хочет стать волонтером, а в субботу мы ему говорим: слушай, вот еще один баланс, это баланс НКО, и ты внесешь существенный вклад, проверяя еще раз баланс, это круто. Но это может вызвать неприятие со стороны человека, он говорит: я сижу тут пять дней в неделю в этих бумагах, можно я выйду в парк, подмету листву, с детьми съезжу ко Льву Толстому в Ясную Поляну, там хоть молотком постучу, хоть что-то полезное, как говорят, сделаю? (представитель корпоративного волонтерства)

Участники исследования приводили интересные примеры корпоративного волонтерства, которые можно отнести в том

числе и к пиар-активностям компании. Например, компания «Медси» (предоставляет платные медицинские услуги) совместно с фондом «Старость в радость» осуществляют регулярные выезды в дома престарелых с целью оказания медицинской помощи тем, кто там живет. Проект называется «Скорая медицинская помощь»<sup>60</sup>.

Компания X5 Retail Group совместно с Фондом продовольствия «Русь» развивают социальный проект «Корзина доброты»<sup>61</sup>. В рамках проекта каждый может купить продукты для малоимущих и нуждающихся в магазинах компании («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»).

Говоря о промышленности, наиболее успешные волонтерские проекты развиваются в крупных российских металлургических компаниях. Несколько представителей компаний данного профиля стали участниками исследования, что позволяет подробнее рассказать об организации у них волонтерского движения.

Волонтерская инициатива поддерживается в основном через предоставление грантов на решение какой-то социальной проблемы города, в котором находится промышленный актив. Отбор проектов проходит по конкурсной процедуре с привлечением представителей местной администрации, сообщества и экспертов. Это позволяет учитывать интересы самих сотрудников по профилю волонтерской активности, с одной стороны, а с другой стороны, решать насущные проблемы города не «сверху», навязывая видение руководства компании как

60

«Скорая волонтерская помощь» МЕДСИ: «Мы начинаем, и всё начинается»



61

Корзина Доброты





лучше, а «снизу». Кроме того, такой подход позволяет добиться длительного эффекта от реализации проекта.

“ Гораздо проще компании взять подрядную организацию, которая благоустроит там все, получить все что угодно. Они благоустроили, отфотографировали, губернатору отчитались — все, мы сделали 300 дворов города. Через несколько месяцев этих дворов не будет, потому что их загадят. А тут все по-другому. Люди приехали, вместе с местными жителями они выбирают некую точку силы, где пересекаются какие-то пути, маршруты людей, где они чаще бывают, где любят бывать. Такое место надо благоустроить. Например, находят около музыкальной школы, где родители должны ждать детей, и делают арт-двор, совместные эскизы готовят, совместно какие-то пожелания учитывают (горки, качели и т. д.), и потом делают проект с участием самих жителей. Не то что приехали из Москвы и причинили добро, а мы вместе сделали. (представитель корпоративного волонтерства)

В рассматриваемых компаниях предусмотрена широкая «палитра» возможных активностей («Мы не делаем акцентов, мы даем сотрудникам свободу выбора»), в том числе предусмотрены образовательные программы для волонтеров, консультационно-методическая помощь собственных ресурсных центров, различные мероприятия по вовлечению новых сотрудников.

“ Сотрудники могут участвовать в реализации программ, благополучателями которых являются там абсолютно разные группы. Нам все равно, мы готовы поддержать любую их активность. Есть там инструмент финансовой поддержки — это грантовый конкурс, который мы проводим раз в год, и сотрудники могут на него заявляться. Либо это помощь консультационно-методическая, потому что у нас есть представительство нашего фонда, они работают тоже там у нас в 12 городах, и сотрудники, кому интересно этой деятельностью заниматься, они могут обращаться в наш фонд. Кроме того, в рамках программы у нас проходит мероприятие в течение года, направленное на поддержку и развитие волонтерства. Поэтому как бы выбор возможностей для сотрудников разный... любые виды помощи волонтерской, которые присутствуют и которые есть в стране, и в них могут участвовать сотрудники. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Образовательные программы, варианты pro bono, в которые включены наши руководители от пресс-служб и уже менеджеры среднего звена. То есть они передают навыки — то есть это компьютерная графика, обучение, это обучение телевизионному мастерству. Проекты по написанию пресс-релизов для пожилых людей, работа с текстами. Компьютерная грамотность для пожилых людей серебряного возраста. Есть проекты, связанные

*с животными, защитой животных, то есть разные направления. (представитель корпоративного волонтерства)*

Для привлечения сотрудников к участию в конкурсе волонтерской активности по максимуму задействуются корпоративные ресурсы, проводятся презентации, рассылаются пресс-релизы, размещается информация на сайте и в собственной газете.

“ До 31 марта все пишут заявки, и огромная информационная кампания, которая идет как во внешних СМИ, так и внутрикорпоративных СМИ. В нашей газете всегда большой разворот. В каждом городе проходит презентация, мы проезжаем в течение февраля по всем городам с презентацией конкурса. Все возможные каналы коммуникации мы используем для продвижения. Поэтому люди узнают об этом, дальше они обучаются, кто хочет, подает заявки, в среднем у нас где-то порядка 250 заявок в год мы получаем. Часть у нас идет от НКО, то есть там есть внешний конкурс, а есть порядка 150 всегда заявок от сотрудников. И мы отбираем, в этом году мы отобрали 43, то есть мы выбираем, где-то каждый третий, каждый четвертый может получить поддержку. (представитель корпоративного волонтерства)

“ У нас есть корпоративные издания, газеты, которые выходят раз в неделю. Есть корпоративное телевидение,

*корпоративный портал, рассылки, соответственно, социальные сети, и сотрудники получают информацию из всех этих каналов и коммуникаций. (представитель корпоративного волонтерства)*

Для многих сотрудников волонтерский проект становится «ключом к социальной карьере», способствует получению «общественного признания».

“ У людей меняется даже социальный статус. Они становятся депутатами — местными, самыми настоящими. (представитель корпоративного волонтерства)

Несмотря на все свои ресурсы, компании – участницы исследования так же, как и НКО, **сталкиваются с проблемами** оттока волонтеров и сложностями по привлечению новых. По наблюдениям экспертов, в корпоративном волонтерстве есть два ключевых мотива заниматься этой деятельностью: самореализация и альтруизм. Люди, мотивированные самореализацией, перестанут заниматься волонтерством после достижения своих целей («заметили, повысили»), альтруисты будут заниматься ей все время, «кроме как если их очень сильно разочаровать».

Однако есть и проблемы самого сектора. Например, убедить сотрудников, а особенно руководителей, в важности крупных программ волонтерства и в том, что сотрудники могут посвящать этой деятельности какую-то часть своего времени.

“ Не очень просто людей снять с бизнес-процессов. И людей, и самое главное — убедить их менеджеров. Если мы говорим про крупные программы *pro bono* волонтерства, что это не менее важно и для самой компании в том числе. Чтобы людей из бизнес-процессов выдернуть и чтобы они занимались чем-то другим, несмотря на то, что они будут дальше развивать свои профессиональные навыки, продвигать компанию и т. д. (представитель корпоративного волонтерства)

Было высказано мнение, что корпоративное волонтерство может развиваться, только если топ-менеджмент компании становится заказчиком этой программы, если получается доказать преимущества такой деятельности для компании.

“ Если мы говорим о корпоративном волонтерстве, как бы если мы сможем проинформировать, увлечь и зажечь топ-менеджмент во всех компаниях, то тогда я там вижу прекрасные перспективы и для того, чтобы эти программы развивались. (представитель корпоративного волонтерства)

А иногда, даже если топ-менеджмент поощряет волонтерскую деятельность, трудности во взаимопонимании возникают на уровне руководителей среднего звена, непосредственных начальников. По мнению экспертов, они обязательно должны быть включены в деятельность или хотя бы видеть результаты того, чем занимались их сотрудники.

“ Когда мы сделали оценку, у нас получилось, что высший топ-менеджмент готов, низы готовы, среднее, их начальство, не всегда понимает, зачем это нужно. Поэтому у нас тоже есть такая задача — работать, больше информационно-разъяснительной работы, вовлечения того же самого руководства, наверное, в экспертную оценку, чтобы люди понимали, что человек делает. (представитель корпоративного волонтерства)

Получение обратной связи от участников волонтерского движения компаний очень похоже на то, что развито и в НКО: обсуждения, заполнение анкет, сбор отзывов и предложений. В свою очередь, компании для освещения лучших волонтерских практик используют собственные информационные возможности (газеты, телевидение, информационные доски, интернет-сайт).

“ Мы провели оценку, чтобы понять, чего не хватает людям. И один из результатов этой оценки был в том, что, например, было очень важно людям на регулярной основе получать обратную связь, с каким успехом это происходит, каких результатов они добиваются, и соответственно дизайн программы был чуть-чуть изменен. (представитель корпоративного волонтерства)

## Особенности мотивации в корпоративном волонтерстве и pro bono

Мы выделяем корпоративное направление общественной активности и услуги pro bono в отдельный блок, поскольку специфика их деятельности на стыке нескольких секторов экономики, с одной стороны, дает дополнительные возможности для дальнейшего развития, а с другой, порождает дополнительные барьеры.

Все возможные мотивации pro bono экспертов и корпоративных волонтеров столь же сложны и многогранны, как и мотивации обычных волонтеров. Но в целом, как и в случае с другими видами общественной активности, у корпоративных волонтеров и pro bono экспертов есть как социальные мотивы, так и вполне прагматические. При этом чем менее развита профессиональная среда, тем труднее в ней зафиксировать общее понимание мотивов в отрефлексированной форме.

Как правило, основной мотивацией участия в корпоративном волонтерстве являются моральные соображения: моральный долг, желание помочь конкретным людям. Далее идут мотивы личностного роста: стремление чему-то научиться и открыть для себя возможности самореализации. А затем «внешние» мотивы, обращенные к миру и обществу: важность для компании, страны или для взаимоотношений с коллегами.

А в случае pro bono чаще всего главный позитивный мотив — это именно желание поделиться своей экспертизой с возможно большим количеством людей, быть полезным, влиять на изменения в обществе, видеть результаты своего

труда, реализовывать какие-то интересные проекты. Профессионалы стремятся проявить себя в сфере социальных преобразований, вкладывая в общественно значимые инициативы свои средства, время, знания и таланты. В первую очередь, человек считает себя компетентным, и у него есть дополнительные ресурсы и понимание, что так он принесет больше пользы.

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

В pro bono волонтерстве преобладание того или иного мотива во многом зависит от профессионального статуса сотрудника. Условно можно выделить несколько групп.

- «Молодые специалисты» — сотрудники, только начинающие путь в профессии. Для них это «вход в профессию» хороший шанс заявить о себе, наработать или сделать портфолио. Они рассматривают pro bono деятельность как возможность для раскрытия талантов, построения карьеры и приобретения новых компетенций.
- «Сотрудники среднего звена» — представители компаний на средних позициях,

например, менеджеры, которые уже приобрели какой-то профессиональный опыт, скажем, работают в этой должности от трех до пяти лет, и им не хватает просто работы в компании, они хотят делать что-то еще. Волонтерство в сфере своей профессии в первую очередь может избавить их от профессионального выгорания, придать новые краски привычной работе.

- «Мэтры» — высокопрофессиональные эксперты, которые готовы и хотят делиться своим опытом. Это люди более старшего возраста, которые к этой осознанности пришли либо через свою карьерную сторону, либо через свою личную историю. Ими движет в первую очередь приверженность этому образу жизни, осознанность, которая возникает у людей с достаточно высоким социальным статусом и достаточно успешной карьерной историей.

## Рекомендации по совершенствованию системы волонтерского менеджмента в Москве

Новые формы участия и установки молодых граждан (больше ориентирующихся на свои интересы и потребности при выборе сфер и форм добровольческого участия, нежели более старшие поколения) требуют от волонтерских организаций более сложного подхода при разработке систем рекрутинга, мотивации и поощрения.


Существует ряд проблем, препятствующих развитию волонтерских программ: в работе большинства СО НКО не хватает экспертного подхода, профессионального волонтерского менеджмента, понимания набора компетенций волонтеров, инструментов повышения и измерения эффективности работы организации. Таким образом, для дальнейшего развития волонтерских программ **необходимо, чтобы СО НКО знали об эффективных технологиях и механизмах, обеспечивающих устойчивость результатов их деятельности**, и имели инструменты повышения вовлеченности городского сообщества в волонтерскую деятельность. **Необходимо повышать компетенции НКО по организации работы волонтеров.** Оказание такой поддержки, по мнению представителей органов власти, должно быть функцией ресурсных центров. В качестве предлагаемых мер можно также выделить обучение (стажировку) волонтеров в наиболее успешных общественных организациях и стимулировать эту работу соответствующими грантами.

**Ожидаемый эффект.** Трансляция опыта успешной добровольческой деятельности; расширение социальной базы добровольческой деятельности;

аккумуляция ресурсов; повышение социальной эффективности проектов; повышение уровня компетентности действий и уменьшение числа управленческих ошибок и непопулярных решений; предотвращение социальной напряженности и снижение уровня «текучки» волонтеров в НКО.

В волонтерство в той или иной мере вовлечены представители всех возрастных аудиторий, однако для организации системной волонтерской деятельности **необходимо** правильное мотивирование, надо **заниматься привлечением, вовлечением, но не принуждением.** Анализ мотивации добровольческой деятельности показывает, что существуют, с одной стороны, альтруистические мотивы общественного служения, а с другой стороны, мотивы, детерминированные личными амбициями (успех, карьера). Они могут существовать отдельно, но могут и соединяться в мотивации одного и того же человека. Но тех и других стимулирует успех деятельности. Однако карьерная мотивация в чистом виде ведет к экономии личных ресурсов и соответственно имитации деятельности. Стимулирование возможностями карьеры участников добровольческой деятельности следует соотносить с конкретными результатами работы.

**Ожидаемый эффект.** Правильная мотивация будет способствовать развитию каждодневного, а не только событийного волонтерства, что впоследствии может положительно сказаться на решении ряда проблем в социальной сфере.



Давление внешней среды и рост интереса различных стейкхолдеров (власти, бизнеса, местных сообществ, доноров и самих волонтеров) к экономическому и социальному воздействию добровольчества на общество приводит к более активной работе по созданию и апробации новых оценочных инструментов, а также их продвижению внутри добровольческого сектора. Необходимо **выработать и согласовать критерии эффективной деятельности** и использовать их, например, при выделении грантовой поддержки общественным организациям со стороны властей и предпринимательского сообщества.

**Ожидаемый эффект.** Использование согласованных критериев эффективной деятельности общественных организаций позволит поддерживать и популяризировать действительно работающие организации и избежать дискредитации добровольческого движения поддержкой тех, кто лишь имитирует общественную деятельность.

# Роль ресурсных центров в продвижении волонтерства в Москве

## Особенность формирования волонтерских ресурсных центров в России 62

Волонтерские ресурсные центры (ВРЦ) — один из ключевых элементов современной инфраструктуры волонтерского сектора в зарубежных странах. Как правило, ВРЦ представляют собой зонтичные (зачастую — членские) организации, в задачи которых входит:

- исследования и совершенствование законодательства;
- продвижение волонтерства в обществе и проведение информационных кампаний;
- ресурсная (методологическая, образовательная, информационная, посредническая и другая) поддержка волонтерских центров, принимающих волонтеров организаций;
- услуги для бизнеса: образование, консалтинг, информационная поддержка и посредничество;
- услуги для образовательных учреждений: разработка и реализация профориентационных и волонтерских программ, информационная поддержка;
- грантовая поддержка;
- развитие внутри- и межсекторного партнерства;
- расширение и укрепление сети членов (членских) ВРЦ.

В отличие от зарубежных, российские ВРЦ начали создаваться сравнительно недавно, и на текущий момент, по мнению экспертов сектора, находятся в стадии поиска собственных стратегий развития и ключевого функционала.

Экспертные интервью показывают, что на сегодня не сложилось единого мнения относительно понятия, роли, функционала волонтерского ресурсного центра. Наблюдается смешение понятий «волонтерский центр» и «волонтерский ресурсный центр». Одной из причин разности трактовок понятий является тот факт, что данный термин не получил отражения в действующем законодательстве.

“ В законодательстве понятие «ресурсный центр добровольчества» так и не нашло определения. Есть только «организатор добровольчества». (представитель ресурсного центра)

В то же время определение ресурсного (добровольческого) центра установлено «Стандартом поддержки добровольчества (волонтерства) в регионах Российской Федерации», разработанного Агентством стратегических инициатив. В соответствии с этим Стандартом региональный ВРЦ определяется как: «...региональная организация (ресурсный центр), оказывающая комплекс информационных, консультационных, методических услуг организациям и гражданам в области добровольческой деятельности».

Данным стандартом определяются и ключевые задачи ВРЦ, к которым относятся «популяризация добровольчества, мобилизация добровольческих усилий граждан и сотрудников организаций, их методическая подготовка, тиражирование технологий управления добровольческими ресурсами».

**62**

Раздел подготовлен по материалам РЦ «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».



Стоит отметить, что в целом эксперты волонтерского сектора разводят понятия добровольческого и ресурсного (добровольческого) центра. Основной функционал волонтерских ресурсных центров связан с работой с волонтерскими организациями, в частности, с предоставлением последним методологической поддержки, передачи технологий, с обучением.

Тогда как волонтерские центры сосредоточены прежде всего на посреднической функции и прямой работе с волонтерами. В то же время некоторые эксперты не считают правильным различать эти понятия. Так, по их мнению, любой территориальный центр добровольчества можно считать ресурсным центром, поскольку, выступая в качестве посредника между волонтерами и НКО, он прежде всего привлекает ресурсы — потенциальных волонтеров. Привлечение и распределение волонтеров происходит посредством выполнения информационной, обучающей, исследовательской функций, что делает его *«настоящим системообразующим центром добровольчества, центром компетентности на уровне своего местного сообщества»*.

Таким образом, создающиеся в стране ВРЦ, как правило, совмещают функции ресурсного центра и центра по работе с волонтерами. Обзор деятельности крупнейших зарубежных ВРЦ показывает, что подобная практика характерна и для некоторых крупнейших зарубежных ВРЦ (таких как Корпорация национального и общественного служения (США), «Команда Лондон» и других).

Отвечая на вопрос о том, какие организации можно отнести к ВРЦ, эксперты называют Ресурсный центр «Мосволонтер» (Москва), Ассоциацию волонтерских центров (Москва), Городской центр поддержки добровольческих инициатив при Благотворительном обществе «Невский Ангел» (Санкт-Петербург), Пермский центр развития добровольчества (Пермь).

Особенностью процесса формирования волонтерских ресурсных центров в России можно назвать его разнонаправленность. На сегодня российские ВРЦ создаются как «сверху», по инициативе и при поддержке государства, так и «снизу», силами социально ориентированных некоммерческих организаций.

Наиболее активно развиваются ВРЦ, иницируемые государством. К числу преимуществ таких ресурсных центров эксперты относят стабильное государственное финансирование и потенциально большие ресурсы для выполнения поставленных функций, к числу ограничений — слабое/недостаточное взаимодействие с волонтерскими СО НКО, развивающими системное долгосрочное социальное волонтерство. В частности, представляется опасения, что данная модель, спускаемая «сверху», развивается не добровольно, не естественно и может искажать сущность и принципы самого волонтерского движения. Другим ограничением модели видится то, что она достаточно статична и не учитывает особенности территорий.

Основными направлениями деятельности ВРЦ обозначены «проведение исследований, мониторингов, разработка

аналитических материалов»; «повышение компетенций участников волонтерского движения» (в т. ч. органов власти); «организация взаимодействия между волонтерами, волонтерскими организациями и представителями государственных органов власти», НКО, бизнесом и иными заинтересованными лицами; предоставление пространства (коворкинга) для деятельности волонтерских организаций; информационная, консультационная и финансовая поддержка волонтерских организаций; ведение реестров и баз данных добровольческой деятельности и другое.

При поддержке государства в России были созданы крупнейшие ВРЦ. В частности, Ассоциация волонтерских центров (АВЦ), основными задачами которой стало формирование сети ресурсных волонтерских региональных центров в стране. В Москве крупным ВРЦ стал «Мосволонтер» созданный при поддержке Комитета общественных связей правительства Москвы. Деятельность РЦ «Мосволонтер» направлена как на информационно-методическую поддержку сектора, так и на развитие и реализацию собственных крупных волонтерских проектов (преимущественно в области событийного и спортивного волонтерства), таких как программа «Городских волонтеров» чемпионата мира по футболу – 2018.

Наряду с движением «сверху», идет формирование ВРЦ «снизу», силами НКО. Примером центра в формате независимой НКО служит созданный по инициативе Добровольческого поискового отряда «Лиза Алерт» и поддержке

Агентства стратегических инициатив Единый центр поиска пропавших людей. Также сотрудники РЦ «Мосволонтер» сообщают о ближайших планах организации совместно с ММОД «Даниловцы» ресурсного центра поддержки социального волонтерства в Москве.

Какая из форм ВРЦ (государственная или некоммерческая) окажется адаптивнее, эффективнее, покажет время.

### Ограничения и возможности ресурсных центров

Размышляя о том, какую роль в продвижении сектора играют российские волонтерские ресурсные центры, эксперты отмечают, прежде всего, существенный вклад этих организаций в популяризацию идеи добровольчества и проблематизацию этой темы в российском обществе. Среди основных функций подобных структур эксперты называют: консультирование, ведение баз данных, сбор эффективных методик, статистики, обеспечение новыми материалами, осуществление массовой информационной поддержки.

“ В общем, очень много функций: от материального поощрения до участия в нормотворчестве, которое волонтерский центр просто не выполняет. И очень сложно наладить, устроить эту работу так, чтобы у тебя

были ресурсы на всю эту деятельность. Поэтому все дело в ресурсах и в качестве профессионалов, в качестве кадров. Если эти кадры есть, если они готовы активно развиваться, то да. И тогда, получается, у нас «Сила Урала» — хороший ресурсный центр, естественно, «Мосволонтер», в Петербурге два ресурсных центра тоже очень хорошие. (представитель ресурсного центра)

“ Ресурсные центры оказывают услуги населению и другим организациям, маршрутизируют их, оказывают консультации и т. д. Надо именно эту функцию продвигать в СМИ, включаться в различные ассоциации некоммерческих организаций, чтобы привлекать потенциальных клиентов, как те организации, которые можно консультировать, можно делиться методиками с ними и т. д. Я думаю, что вот это важно. (представитель ресурсного центра)

В целом среди ключевых функций российских ВРЦ можно выделить следующие.

- **Продвижение волонтерства в обществе и проведение информационных кампаний.** Российские ВРЦ, так же, как и зарубежные, осуществляют деятельность по продвижению волонтерства в стране, повышению информированности граждан о волонтерской деятельности посредством проведения крупных информационных кампаний в рамках различных мероприятий. К числу мероприятий

по продвижению волонтерства можно отнести Всероссийский форум добровольцев, Ежегодную Конференцию волонтеров, Всероссийскую добровольческую акцию «Весенняя неделя добра», Российский день молодежного служения (РДМС), Московский международный форум «Корпоративное волонтерство: бизнес и общество», Международный день добровольцев (МДД), Доброфорум (региональный форум) и другие. Кроме того, российские ВРЦ, как зарубежные, могут инициировать премии в области добровольчества и организовывать мероприятия признания вклада волонтеров.

- **Методологическая, образовательная и информационная поддержка сектора.** Некоторые российские ВРЦ осуществляют деятельность по **разработке стандартов волонтерского участия**, их продвижению и внедрению в практику работы волонтерских организаций. В качестве примеров таких стандартов можно привести «5 ключей успешной волонтерской программы: стандарты волонтерского участия», разработанных РЦ «Мосволонтер», целью которых является улучшение практики волонтерского менеджмента в НКО, в частности, совершенствование процедур привлечения, удержания, сопровождения, мотивации и поощрения волонтеров. В качестве других методических продуктов этого ВРЦ можно назвать «Путеводитель по миру волонтерства» (пособие, в котором систематизированы существующие технологии организации и управления волонтерской

деятельностью). Национальный российский ВРЦ «Ассоциация волонтерских центров» разработал методические пособия по организации волонтерской деятельности в НКО и государственных (муниципальных) учреждениях, а также пособие для руководителя организации.

- Среди методических материалов можно выделить также те, которые направлены на **развитие отдельных направлений волонтерства**: событийного, медицинского, серебряного (волонтерство среди пожилых). Так, в частности, Ассоциацией волонтерских центров совместно с всероссийским общественным движением «Волонтеры-медики» были созданы «Методические рекомендации по организации работы добровольцев в сфере охраны здоровья», а также несколько информационных и методических продуктов по волонтерству среди пожилых («Серебряное» добровольчество в Российской Федерации», «Эффективные практики «серебряного» волонтерства»). К числу методических материалов можно отнести и большое число видеолекций, к примеру, по серебряному волонтерству (программа «Молоды душой»).
- Отдельным продуктом деятельности крупных российских РЦ являются различные **методические рекомендации по созданию волонтерских центров и волонтерских ресурсных центров**. Так, в частности, Благотворительное общество «Невский Ангел» разработало сборники для информационной и методической поддержки работы

руководителей и специалистов СО НКО и добровольческих центров («Как организовать деятельность добровольческого центра: правовые и фундаментальные основы», «Как организовать деятельность добровольческого центра: ресурсные и организационные основы»). Достаточно обширное количество методических материалов, связанных с развитием инфраструктуры добровольческих центров в России, было выпущено Национальным центром добровольчества (в их числе «Развитие системы добровольческих центров в российской федерации. Дорожная карта Добровольчество – 2020», «Системное развитие добровольчества в России: от теории к практике» и другие).

- Многие российские ВРЦ ведут **библиотеку** на своих сайтах, где предоставляют в открытый доступ свои методические наработки, а также различные методические пособия, исследовательские отчеты других организаций. Помимо этого, некоторые российские ВРЦ предоставляют **образовательные услуги** волонтерским НКО и добровольческим центрам. Образовательную деятельность в рамках программы «Академия волонтерских центров» ведет Ассоциация волонтерских центров. В задачи Академии входят проведение вебинаров по направлениям волонтерство и компетенции (социальное проектирование, эмоциональное выгорание, набор / отбор / работа с волонтерами и другие); организация образовательных программ в рамках окружных этапов «Всероссийского форума добровольцев»; обучение

представителей государственных учреждений технологиям работы с волонтерами; обучение руководителей — тим-лидеров — навыкам работы с волонтерами на мероприятиях, проведение образовательных семинаров и конференций.

- **Посреднические услуги по поиску/подбору волонтеров и/или волонтерских вакансий.** Почти все российские ВРЦ ставят в качестве одной из своих задач вовлечение граждан в волонтерскую деятельность, выполняя при этом посредническую функцию по поиску/подбору волонтеров и предоставлению волонтерских вакансий или, в случае реализации собственных программ, осуществляя напрямую рекрутинг и отбор волонтеров. Некоторые ВРЦ создают интернет-ресурсы (базы данных) для поиска волонтерских вакансий. К примеру, АВЦ поддерживает поисковую базу данных волонтерских вакансий «Единая информационная система «Добровольцы России», которая предназначена как для поиска волонтерских вакансий потенциальными волонтерами, так и для размещения волонтерских вакансий.
- **Исследовательская деятельность.** Как правило, крупные ВРЦ выступают инициаторами исследований, которые реализуются в сотрудничестве с исследовательскими организациями. Например, с 2017 г. РЦ «Мосволонтер» реализует исследовательскую программу в партнерстве с исследовательскими и иными экспертными организациями. В 2017 году он также выступил

соорганизатором конференции АСОПП, впервые в России проведя секцию «Роль оценки в развитии волонтерского движения».

- **Совершенствование законодательства.** РЦ «Мосволонтер» ведет деятельность, направленную на совершенствование законодательства на уровне правительства Москвы, тесно взаимодействуя с различными департаментами. Так, в частности, в 2017–2018 гг. велась работа по разработке и внедрению моделей эффективного межведомственного взаимодействия в рамках направлений «Социальное волонтерство» и «Медицинское волонтерство». В рамках круглых столов с представителями НКО, исследовательских организаций и органов власти шла работа по доработке регламентов взаимодействия Департамента труда и социальной защиты города Москвы и Департамента здравоохранения города Москвы с волонтерскими НКО.
- **Грантовая поддержка.** Отдельные российские ВРЦ, как и ряд зарубежных, оказывают грантовую поддержку волонтерским организациям. Известным нам примером здесь служит деятельность Ассоциации волонтерских центров, которая на протяжении последних восьми лет реализует всероссийский конкурс «Доброволец России». В рамках данного конкурса АВЦ предоставляет гранты на реализацию социальных проектов добровольческим центрам, привлекающим волонтеров организациям и отдельным гражданам (размер грантов — от 150 тысяч до 1 миллиона

рублей). Социальные проекты отбираются по 13 номинациям, охватывающим множество направлений волонтерства: социальное, медицинское, медиа-волонтерство, благоустройство территорий и другие.

В идеале ресурсные центры должны становиться площадкой, на которой происходит взаимодействие бизнеса, власти и некоммерческих организаций, однако не всегда это получается.

“ Мы готовы быть такой площадкой, как любой ресурсный центр, где бизнес соединяется с этими НКО. Мы реально стараемся это делать в меру своих сил. Вот у нас есть такой суперинтересный проект — помогите нам найти, кто его поддержит. Или когда бизнес приходит и говорит: вот мы хотим такое волонтерство — давайте мы придумаем, куда бы его применить. Но это пока несистемная история, наверное, мы ее как-то систематизируем. (представитель ресурсного центра)

И, прежде всего, как отмечают эксперты, очень важно повышать компетенции команды ресурсного центра, так как она должна чувствовать федеральную повестку, тренды, «не замыкаться в себе и в своей региональной повестке».

“ Одна из проблем ресурсных центров — это слишком сильное замыкание в себе и в своей региональной повестке. Потому что понятно, что каждый регион самостоятельно живет, но у нас

*есть какие-то федеральные тренды, которые определяются президентом, правительством, ведущими организациями федеральными, и очень важно, чтобы они тоже слышались в Москве и виделись в Москве. (представитель ресурсного центра)*

Представители органов власти считают систему взаимодействия участников волонтерского движения в Москве «одной из самых развитых в стране» как раз благодаря деятельности ресурсных центров.

“ Наши многие коллеги, когда изучают и смотрят еще волонтерское движение за рубежом, а все равно подчеркивают, что в России, в частности, в Москве, самая серьезная поддержка некоммерческого сектора и волонтерского движения. И ресурсные центры в этой системе играют основную лидирующую роль в развитии и во взаимодействии всех составляющих этой системы. (представитель органов власти)

Но существует и противоположное мнение — некоторые эксперты критично отзываются о ресурсных центрах как об «искусственно созданных объединениях». С этой точки зрения пока ресурсные центры не дорабатывают, не выполняют функции агрегатора волонтерской активности и распространения накопленного другими НКО опыта и принципов работы. Сейчас их работа заключается в том, чтобы «хорошо отчитаться», а «фондам, которые ведут реальную работу, конечно, обидно, что их опыт, их статистика просто перекочевывает таким незатейливым



способом в отчетность центров без указания первоисточников». (НКО, социальное волонтерство)

Эксперты отмечали **как плюсы, так минусы ресурсных центров**. К плюсам можно отнести их возможность дать общий обзор темы тем, кто только хочет начать свою волонтерскую деятельность, заинтересовать, показать многогранность деятельности и возможностей.

“ Они могут приходить в ресурсный центр, взять эти бумажки, методические руководства, какие фонды бывают, получить первичную консультацию и прийти к нам. (НКО, социальное волонтерство)

При этом представители НКО считают, что невозможно быть компетентным во всех областях. Существует риск, что работающие сотрудники ресурсных центров не могут одинаково эффективно и грамотно рассказывать пришедшим людям обо всех сферах волонтерской деятельности, потому что сами имеют определенные предпочтения.

“ Там живые люди — они могут иметь какие-то симпатии, могут иметь антипатии. Соответственно, они, допустим, не очень любят культурное направление, но любят фонд поддержки бездомных животных, да, и скорее всего, они скажут, конечно, бездомным животным больше нужны деньги, чем памятникам. И соответственно мы никогда не получим поддержки. (НКО, культурное волонтерство)

“ Я не представляю, чтобы один человек привлекал волонтеров во все области. Например, приходит человек, говорит: «Я хочу быть волонтером» Я его спрашиваю: «А кому бы вы хотели помогать?» — «Я хочу помогать животным, но вообще-то я собакам боюсь». Получается, он не очень для этого подходит. А как это определит человек, если он не знает ничего о помощи животным?» (НКО, экологическое волонтерство)

Еще одна трудность — в том, что ресурсные центры волонтеров «под себя затачивают», при этом учреждениям культурной сферы (музеям, зоопаркам) такой формат совсем не подходит, они заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с волонтерами, их обучении, мотивировании, создании волонтерского сообщества.

“ Волонтеры любого ресурсного центра — они крутятся вокруг ресурсного центра. И ресурсный центр им говорит: так, сегодня в этом музее у нас то-то. Волонтеры туда побежали, помогли, там им дали грамоты, поощрения, убежали. Здесь у нас матчи лиги чемпионов, нужны тоже волонтеры. Эти же, или другие, волонтеры побежали, помогли, убежали. Это музеям невыгодно. Это про долгосрочное сотрудничество. Потому что нужно затачивать под себя, чтобы они крутились вокруг музея и привлекали людей. (НКО, культурное волонтерство)

“ Музеи федеральные, у которых свой волонтерский центр, у них у каждого

*свой подход. Государственный исторический музей сотрудничает только со студентами истфака МГУ. Понятно, для них это кадровый резерв, и просто волонтерство — такой формат практики, когда они через себя прогоняют и отбирают лучших». (НКО, культурное волонтерство)*

“ Мы просто не можем допустить, чтобы у нас на территории были волонтеры, которых не мы сами отобрали, которых мы не сами проинструктировали, которых не мы сами прочувствовали и пустили работать. Именно поэтому это все построено внутри организации, и ответственность за это несут штатные сотрудники. (НКО, культурное волонтерство)



## РЦ «Мосволонтер»: информированность и восприятие деятельности разными стейкхолдерами ▼

Опыт взаимодействия с ресурсным центром «Мосволонтер» разной степени длительности есть почти у всех участников исследования. Эксперты давали различные положительные определения данной организации, называя ее «двигателем», «аккумулятором» волонтерской активности, «ключевым волонтерским хабом» в Москве, приписывая ей ведущую роль в развитии добровольчества в городе. Отмечалась эффективность и структурированность работы ресурсного центра, системные действия по всем направлениям.

“ У них как-то так работа выстроена правильно, что нет ощущения того, что это что-то такое властное и навязанное. Этого ощущения совершенно нет. То есть это работа, люди работают с человеческим лицом, а не с лицом, что они от власти и что-то такое. (НКО, культурное волонтерство)

“ Я считаю, что это системная работа, именно системная, и главное — что она действует по всем направлениям. Они системно работают и с вузами, и системно работают с НКО, и системно работают с городом, и системно работают с потребителями этих волонтерских услуг. Если бы не они, в больницы бы вообще никого не пускали. (представитель ресурсного центра)

“ Эта организация, «Мосволонтер», — это кладезь просто для развития добровольчества в Москве: структурированно, четко, системно, очень грамотно выстроена

*их работа, за что я им очень благодарна. (представитель органов власти)*

У части экспертов с «Мосволонтером» выстроены ровные, стабильные отношения, некоторые только в процессе налаживания взаимодействия, другие привлекаются в качестве экспертов для обсуждения проблем в отрасли или подготовки совместного методического пособия.

Как правило, РЦ оказывает НКО ресурсную, организационную и информационную поддержку. Популярностью пользуются их образовательные тренинги, семинары.

“ С точки зрения той самой прокачки наших волонтеров. То есть мы их привлекаем, они с удовольствием приезжают, и ребят наших, вот новичков и тим-лидеров, чтобы усиливать их практические навыки. (НКО, событийное волонтерство)

“ Прямо сейчас у нас там несколько сотрудников проходят такое обучение в разных учебных заведениях, соответственно, обучение нужно. (НКО, социальное волонтерство)

Отдельно отмечалась возможность «Мосволонтера» предоставлять как помещения для лекций, собраний, так и коворкинг-пространство. «Мосволонтер» способствует распределению волонтеров, выдает волонтерские книжки и разрешения самим НКО на то, чтобы они становились операторами по выдаче волонтерских книжек.

“ «Мосволонтер» — они как бы аккумулируют всех, потом раздают. Они нас поддерживают, у нас книжки есть от них, информационно очень сильно поддерживают. Ну, то есть, не знаю, лично я никаких претензий к «Мосволонтеру» не имею. Они нас всегда слышат, всегда помогают. Единственное, может, это долго доходит, потому что у них там куча каких-то иерархий, потому что надо тому написать, этому написать. Но в любом случае факт был всегда выполнен. То есть то, что нам надо было». (НКО, культурное волонтерство)

“ Мы договорились с ними о том, что мы можем использовать их волонтерские книжки, которые все-таки от государственной организации. (НКО, социальное волонтерство)

Оказывает содействие по предоставлению услуг типографии для печати необходимой продукции.

“ Был положительный опыт — мы печатали необходимую информацию в одной из типографий дружественного ресурсного центра. Это реальная какая-то поддержка. (НКО, социальное волонтерство)

Возможности «Мосволонтера» всем экспертам известны и понятны. Интервью показали, что эксперты знают, за какими видами поддержки они могут обратиться в ресурсный центр. Чаще всего назывались информационный и инфраструктурный виды поддержки.

“ Это и информационно они нас поддерживают, и, если необходимо, в проведении тех же выездных семинаров, и качественными педагогами и тренерами для проведения семинаров и мастер-классов. Да, естественно, они для нас являются ресурсным центром. (НКО, событийное волонтерство)

“ Я слышал, что они даже готовы предоставить помещения для работы на постоянной основе, рабочие места. Мы сейчас переезжали офисом, потому что один из офисов фонда был в аренде и хозяин внезапно решил его продать. Мы столкнулись со срочной, внезапной необходимостью переезда и рассматривали в том числе вариант, что мы просто воспользуемся предложением этой организации, ресурсного центра — вплоть до того, что они готовы предоставить юридический адрес. (НКО, социальное волонтерство)

“ Ресурсы «Мосволонтера» — они огромные: это и площадки, и территории, это и возможность тех или иных парков Москвы. В том числе и медиаподдержка. Да тот же фотограф на мероприятии или видеооператор, а у них ребята, которые классно это делают, которые многим платным фору дадут. (НКО, социальное волонтерство)

Экспертов привлекает разнообразие практических тем, по которым можно пройти обучение и применить их в своей дальнейшей работе.

“ Развитие пиар, SMM, написание текстов, ораторское мастерство, публичные выступления, фотодеятельность, фотография, какая-то визуальная обработка. Очень много интересных тем, у них проводятся эти обучения, там очень много интересных тем встречается. (НКО, экологическое волонтерство)

Один из представителей бизнес-сообщества считает, что ресурсы «Мосволонтера» могут быть интересны еще и как возможность привлечь сотрудников компании к интересным мероприятиям в Москве.

“ Ресурсы «Мосволонтера» могут быть интересны не только с точки зрения, как бы, базы знаний, но и с точки зрения участия наших сотрудников в мероприятиях, либо в активностях, либо программах, которые делает «Мосволонтер» для москвичей, вот и все. (представитель корпоративного волонтерства)

Запрос на методическую поддержку от «Мосволонтера» ниже, так как пока методические наработки в культурном, экологическом, патриотическом, социальном волонтерстве выше у самих представителей НКО. С другой стороны, некоторые представители НКО видят «Мосволонтер» в роли социального, обучающего волонтерского центра, и готовы оказывать методическую поддержку в этой деятельности. По всей видимости, у более компетентных НКО есть понимание, что их методическая поддержка может быть нужна менее опытным организациям, а «Мосволонтер» может стать посредником.

“ Для меня «Мосволонтер» — это вот стихийное волонтерство. Мощное, сильное, покрывающее город полностью — но только стихийное. Я не слышу «Мосволонтер» как социальный центр волонтерский. Работа есть, и общаясь с коллегами, я понимаю, что она есть, но она скорее в тени. (НКО, событийное волонтерство)

“ Мы, когда сели первый раз, что мы услышали? Что, ребята, у нас по культурному волонтерству нет ничего. Опыта нет никакого, учить вас особо нам нечему. Ну о'кей — значит, мы будем эту тему развивать. (НКО, культурное волонтерство)

“ Методологическую поддержку мы можем оказать «Мосволонтеру» и другим организациям, если им надо, потому что все-таки считаем, что у нас сильная и качественная своя. (НКО, социальное волонтерство)

“ У нас своеобразная очень методическая работа, и конкретно «Мосволонтер» вот в моей методической работе помочь не может. Хотя они всегда говорили, что пожалуйста, да, мы справляемся своими силами. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

Поддерживает НКО сам факт, что в Москве есть организация, которая может помочь с решением различных постоянно возникающих проблем.

“ Сама площадка, сама потенциальная возможность оказания помощи — что у тебя есть некий центр,

куда ты можешь обратиться, когда ты можешь позвонить, сказать, что у нас вот есть такая проблема. «Давайте подумаем, приезжайте, вместе обсудим». Это круто, потому что а куда я еще обращусь? Просто, ну, куда? Мне некуда обратиться. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

В первую очередь, в глазах экспертов **«Мосволонтер»** — это единая коммуникационная площадка, то есть отмечались заслуги центра по созданию «межсекторных добровольческих проектов», выстраиванию системного взаимодействия всех участников волонтерской сферы, консолидации сообщества.

“ «Мосволонтер» подключил все основные органы власти, для того чтобы добровольческие проекты существовали межсекторные. И большая заслуга ресурсного центра, очень мало ресурсных центров за пределами Москвы занимается подобными функциями. (представитель ресурсного центра)

“ Выстраивание коммуникации, мне кажется, между разными организациями — это их знакомство, их партнерство, ну и содействие. Да, можно коммуникативная функция, информационная и организационная. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Если мы говорим о том, что мы заинтересованы в сплочении общества, то соответственно «Мосволонтер» выполнял еще и такую функцию, как

объединительную, он консолидировал некоммерческие организации, занимающиеся волонтерством. Он консолидировал волонтерское сообщество, начал развивать... один из первых начал активно развивать «серебряное» волонтерство и собирать вокруг себя, объединять людей старшего возраста, которым интересно волонтерское движение. По моему непосредственно личному взаимодействию с «Мосволонтером» я могу оценить, что это действительно серьезная структура в Москве, которая отвечает запросу как органов власти, так и отвечает запросам самих волонтеров города. (представитель органов власти)

Во-вторых, «Мосволонтер» занимается **популяризацией волонтерства** в обществе, продвижением идеи волонтерства, объяснением сути этой работы. Результат работы заметен по тому, как изменилось отношение к самим волонтерам, «это перестало быть смешным».

“ Я в первую очередь говорю здесь об обществе, потому что я вижу именно эти изменения, которые у нас происходят. Я говорила, что в 2013 году просто опасно было человеку сказать, что здесь нельзя курить, в особенности какому-нибудь рослому мужчине. Очень часто было такое отношение, что волонтер — это какой-то псих, точно это ненормальный человек, то, что псих, — это однозначно. И работа «Мосволонтера» по популяризации волонтерского движения

в Москве, я считаю, что она сыграла огромную роль в изменении общества к понятию «волонтер». Это перестало быть смешно. То есть быть волонтером перестало быть смешно, перестало быть как-то... пренебрежительное отношение — оно ушло. Может быть, не полностью ушло, но все равно работа проделана колоссальная. (НКО, культурное волонтерство)

“ У них была довольно-таки масштабная кампания по движению волонтерства в вузах, рассказы о том, что такое волонтеры, и почему это здорово, полезно, и почему в волонтеры нужно идти. Так что мне кажется, что в Москве это ключевая роль у «Мосволонтера» в продвижении волонтерского дела. (представитель органов власти).

“ «Мосволонтер», вовлекая людей в волонтерство, решает существующие социальные, там, проблемы города Москвы через вовлечение в эту активность как бы население, там активных людей. Потому что волонтеры в любом случае помогают снимать ряд каких-то социальных проблем, связанных с нехваткой, может быть, внимания, с нехваткой ресурсов в том числе, по крайней мере, для фондов, некоммерческих организаций, для социальных учреждений. (представитель корпоративного волонтерства)

В-третьих, говорилось об **образовательной функции** «Мосволонтера» по повышению

волонтерской грамотности как среди волонтеров, так и среди представителей НКО с помощью тренингов, семинаров, различных выездных мероприятий.

“ Это образовательные программы для самих волонтеров, и образовательные программы для руководителей волонтерских организаций и отрядов. Это проведение различных мероприятий для командообразования, потому что понятно, что тут должен быть свой актив, волонтерский актив «Мосволонтера», мероприятия на командообразование, выездные или очные в Москве — они тут тоже очень важны. (представитель ресурсного центра).

Особо отмечались методические пособия, подготовленные «Моволонтером», которые позволяют с самого начала грамотно организовать работу организаций с волонтерами («Пять ключей», «Все о событийном волонтерстве» и другие).

“ Вот в этом году были прекрасные материалы выпущены: «5 ключей в волонтерской программе», «Все о событийном волонтерстве», «Все об экологическом волонтерстве» и другие. (представитель ресурсного центра)

“ У них есть эта их концепция в обучении, «Пять ключей», по работе с волонтерами. Там такие базовые вещи по всему. Это такой вот базис, который мы, можно сказать, приспособили, и который мы тоже взяли за основу при

нашем обучении — в музеях, прежде всего. (НКО, культурное волонтерство)

“ В рамках школы волонтеров они рассказывали, как работать, что движет волонтерами, которые приходят, какие там основные позиции, какие волонтеры бывают. Мы это слушали, приняли к сведению как бы. И причем у них все выложено на сайте, вся информация всегда в открытом доступе, тоже хорошо. То есть любой, кто работает с волонтерами, может посмотреть эту информацию, для себя что-то почерпнуть, и использовать это в своей деятельности. В принципе, как ресурс, я считаю, Мосволонтер себя оправдывает. Вообще, ресурс отличный. (НКО, культурное волонтерство)

Эксперты из сектора корпоративного волонтерства отдельно отмечали заслуги «Мосволонтера» по формированию системного подхода в отрасли, созданию и внедрению системы оценки волонтерских программ.

“ Они большую работу провели: и создание ресурсных центров в Москве, и в принципе систематизация работы, создание платформы в Москве. Я считаю, что они очень большие молодцы, да. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Здесь можно, опять-таки, из моего личного опыта и экспертного опыта специалиста по оценке дать самую высокую оценку им. Все программы,

которые ребята делали, они делали с учетом опыта других коллег и международного опыта, с выработкой ясной стратегии и операционного плана, как достигать измеряемых каких-то результатов и правильных измерителей к этим результатам. Если говорить про их вклад в принципе в развитие вот этой новой профессии специалистов по оценке, то, что они делали в течение последних двух лет, сотрудничая с профессиональной ассоциацией, я такого, работая в этой области последние 17–20 лет, в других странах, на самом деле, не видела. (представитель корпоративного волонтерства)

Звучала и критика «Мосволонтера».

“ Я считаю, они недовыполняют свои функции в *umbrella organization*. Такие истории — они должны быть зонтичными. То есть некий общий бренд, «Мосволонтер», и должна быть поддержка разных локальных инициатив, локальных историй. Здесь, к сожалению, коллеги совершили ошибку, уж не знаю, сами или их так заставили. Они создали организацию-конкурент всем остальным. Но поскольку эта организация является госучреждением с соответствующим финансированием, помещением и т. д., то они подавляют тот сектор, который есть вокруг них. И неким образом волонтерство перетекает на их площадь, это не всегда адекватно. (представитель корпоративного волонтерства)



## Взаимодействие волонтеров с ресурсным центром «Мосволонтер»

По данным онлайн-опроса, чаще всего волонтеры узнают о РЦ «Мосволонтер» из рассказов своего ближайшего окружения — друзей, знакомых (26%). Каждый пятый (20%) опрошенный отмечает, что про эту организацию ему рассказали в его учебном заведении. Через поисковые системы (такие как Google, Yandex и другие) о «Мосволонтере» узнали 17% добровольцев. Намного менее популярные источники информации о ресурсном центре — реклама в интернете (7%), работодатель (2%), представитель добровольческой организации (8%).

Источники информации о ресурсном центре «Мосволонтер», так же как и точки входа в добровольческую деятельность, различаются в разных возрастных группах. Среди волонтеров школьного возраста (12–17 лет) наиболее популярные источники информации о центре «Мосволонтер» — друзья, знакомые (35%), учебное заведение (24%). Студенты (18–22 года) узнали об организации в основном в своих вузах (27%), от друзей или знакомых (22%), из поисковиков (15%). Для людей 23–34 лет основные источники информации — поисковики (26%), ближайшее окружение (21%). Для людей 35–53 лет — поисковики (27%), друзья или знакомые (17%), работодатель (10%). Для волонтеров в возрасте старше

## Какими возможностями ресурсного центра «Мосволонтер» Вы пользовались? Что из этого было Вам полезно? 63

узнавал о проектах или мероприятиях, в которых можно принять участие

получал личную книжку волонтера

проходил обучение волонтерству

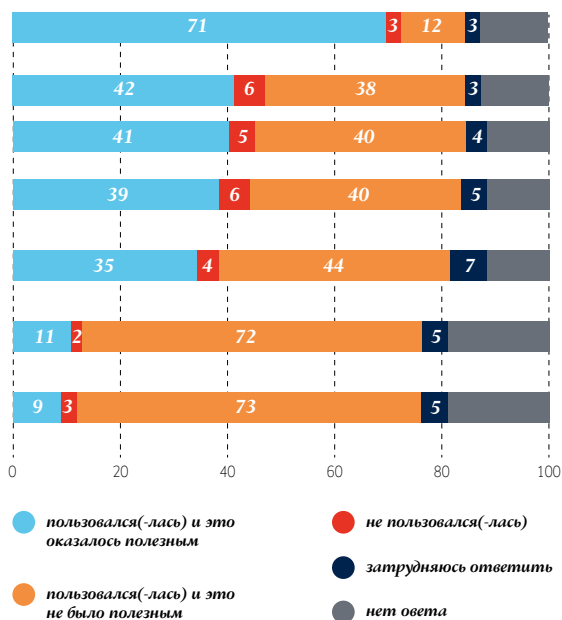
знакомился с новостями, документами, методическими материалами о волонтерстве

узнавал об опыте работы добровольческих / волонтерских организаций

получал советы по созданию своего добровольческого / волонтерского проекта

принимал участие в конкурсе «Доброволец Москвы»

в % от опрошенных в рамках онлайн-опросов



### 63

В опросе приняли участие 1075 респондентов. Вопрос не задавался тем, кто за последний год не участвовал в волонтерской деятельности, 10% не отвечали.

54 лет — друзья или знакомые (36%), представители добровольческой организации (21%), работодатель (9%).

При поиске и рекрутировании волонтеров важно учитывать возрастную специфику. Данные показывают, что взаимодействие со школами и вузами налажено лучше, чем с работодателями. Факт, что две возрастные группы самостоятельно искали информацию в интернете о возможностях волонтерства, говорит о том, что для них занятие добровольчеством — осознанный шаг, обдуманное личное решение. Возможно, это особенность старших поколений, получивших образование, наметивших карьерную траекторию, находящихся в поисках новой самореализации.

Предоставление информации о проектах и мероприятиях для волонтерского участия — одна из основных функций ресурсного центра и одна из наиболее часто используемых возможностей для волонтеров. Об успешном опыте получения такой информации чаще говорят школьники и волонтеры старшего возраста (54 года и старше).

Возможность ознакомиться с новостями, документами, методическими материалами о волонтерстве оказалась менее востребованной среди волонтеров. Пользовались и остались довольны 39% опрошенных. При этом чаще остальных о пользе говорят волонтеры 35–53 лет, и особенно — старше 54 лет.

Лишь 9% волонтеров воспользовались возможностью принять участие в конкурсе

«Доброволец Москвы», среди волонтеров старшего возраста — 16%.

Обучение волонтерству оказалось полезным 41% опрошенных, при этом снова наиболее востребованным оно было у волонтеров старшего возраста. Среди волонтеров 23–34 лет доля тех, кто отметил, что проходил обучение, но оно не оказалось полезным, составила 8%. Эта группа невелика, однако может дать ценную обратную связь.


Получение волонтерской книжки оказалось полезным 42% опрошенных волонтеров, чаще остальных отмечают эту возможность как полезную школьники 12–17 лет и добровольцы старшего возраста.

Информация об опыте работы волонтерских/добровольческих организаций оказалась необходимой и полезной 35% волонтеров.

Каждому десятому волонтеру оказалась полезной поддержка ресурсного центра «Мосволонтер» при создании собственного добровольческого проекта.

Чаще всего добровольцы приходят именно за конкретной информацией — перечнем проектов и мероприятий, в которых можно принять участие. Наименее востребованным оказался конкурс «Доброволец Москвы». По каждой из категорий можно выделить группу тех, кто пытался воспользоваться той или иной возможностью или воспользовался ей, однако она не принесла пользы.





Среди некоммерческих организаций, опрошенных в рамках онлайн-опроса, 78% имеют личный опыт взаимодействия с ресурсным центром «Мосволонтер». Также как и среди волонтеров, разные возможности, предлагаемые ресурсным центром «Мосволонтер», пользуются разным спросом среди волонтеров.

- Возможностями обучения пользовались 48% опрошенных, и для 47% оно оказалось полезным.
- Методической поддержкой пользовались 43% опрошенных, и для 41% она оказалась полезной.
- Консультационной поддержкой пользовались 52% опрошенных, и для 50% она оказалась полезной.
- Помощью в привлечении волонтеров пользовались 36% опрошенных, и для 34% она оказалась полезной.
- Помощью в поиске партнеров пользовались 29% опрошенных, и для 27% она оказалась полезной.
- Результатами исследований пользовались 24% опрошенных, и для всех они оказались полезными.

## Рекомендации по совершенствованию деятельности ВРЦ «Мосволонтер»: запрос стейкхолдеров на иные формы поддержки и роли ▼

Участниками проекта «Культура общественного участия в мегаполисе: экосистема московского волонтерства» было высказано немало комментариев о том, чего не хватает «Мосволонтеру», в каком направлении стоит развиваться и на решение каких проблем следует обратить внимание.

1. Эксперты считают, что «Мосволонтер» должен быть информационным центром, выполняющим функцию координации и коммуникации всех стейкхолдеров волонтерской деятельности в Москве в целях объединения, вовлечения, снижения и устранения барьеров. Если работа «Мосволонтера» будет организована и до конца налажена, это позволит добиться роста волонтерства не в «арифметической прогрессии», как сейчас, а в «геометрической».

“ Ресурсный центр должен стать центром информации, и центром коммуникации, и координации. Когда он этим станет, тогда и волонтерство начнет развиваться еще более активно, чем сейчас. (представитель ресурсного центра)

“ «Мосволонтер» не должен быть закрытой структурой и работать только с избранными организациями. Он должен помогать всем. понимаете? Знать обо всех, участвовать, вовлекать, объединять и снимать барьеры для всех волонтерских организаций. (представитель ресурсного центра)

“ Чем хороши такие организации — что там должны быть люди, готовые выступать внешними консультантами для программ. Вторым моментом — они должны отдавать, помогать решать административные проблемы. Условно говоря, там есть парк — какой-нибудь Мосгорпарк отсылает, ничего не помогает, а «Мосволонтер» взял, пошел и договорился, что в этом парке сажают деревья. Или он делает некий дайджест соцзаказа: детский дом номер 7 — мало там волонтеров, все плохо, поезжайте туда. Или помощь ветеранам войн, контактный телефон врача, который занимается ветеранами, — вот все в таком практическом ключе. Такая помощь, конечно, всегда нужна, снимает с менеджера какой-то процент головной боли. (представитель корпоративного волонтерства)

2. В набор возможных видов поддержки «Мосволонтера», имеющихся или формирующихся, должны попадать все возможные интересные. Помощь должна оказываться не только зарегистрированным некоммерческим структурам, но и просто отдельным волонтерам.

“ И самые искренние истории — они идут от групп, которые даже не зарегистрированы. Это обычно группа людей, которая каждую субботу ездит в детский дом или дом престарелых. Они бабушек знают, привозят все, что им нужно, они с детьми обмениваются

какими-то историями, если их кто-то бьет — докладывают инспектору. Вот эти вещи — они не регистрируются никак, и в этом смысле доступ к ним сложен, они не НКО, в базе Минюста не существуют, им даже гранты не нужны. И здесь высший пилотаж — найти форматы помощи этим ребятам. Потому что и им помощь нужна. И для этого нужен новый уровень открытости этих организаций. (представитель корпоративного волонтерства)

В орбиту деятельности «Мосволонтера» должны быть включены и **представители бизнес-сообщества**, развивающие сферу социально-корпоративного волонтерства.

“ Нужно активнее взаимодействовать с бизнесом, информировать заинтересованные компании о тех возможностях для добровольцев в компании, которые есть в Москве, об организациях, которые работают, о местах приложения усилий, об акциях и т. д. Мне кажется, что стоило бы немножко бизнес поддержать информацией и наладить как-то эту работу. Это будет плюс. (представитель органов власти)

“ Большие хотелось бы каких-то совместных проектов в виде форумов либо круглых столов, любого формата, с волонтерами и бизнесом. (НКО, событийное волонтерство)

“ Чтобы нам предложили какую-то общую платформу для педагогов, ко-

торые занимаются волонтерской деятельностью, и бизнеса, какой-то там семинар, обучение, вообще эту тему бы ввели — такого я не слышала. (НКО, событийное волонтерство)

“ Если у «Мосволонтера» будут какие-то специализированные ресурсы именно для корпоративного волонтерства, мы, я думаю, не преминем этим воспользоваться. (представитель корпоративного волонтерства)

3. При этом для участников исследования важно, чтобы ключевые решения в сфере волонтерства по-прежнему согласовывались со всеми стейкхолдерами, широко обсуждались, а не принимались «кулуарно».

“ Мне бы хотелось, чтобы мы были включены во все процедуры принятия решений и они были максимально открытыми. Никаких решений, которые должны приниматься в нашем отношении, не может приниматься без широкого обсуждения и участия НКО, то есть не может быть, что одни решили, а теперь будет так. Москва за эти годы благодаря тому, что здесь довольно сильный и активный общественный сектор, училась договариваться с нами. Мы были в хорошем диалоге. У меня сейчас опасение — как бы это не изменилось, потому что, ну, полностью сменились команды и там, и там, мы не знаем этих людей, они с нами еще не знакомились, они не знают нас. (НКО, социальное волонтерство)

4. У экспертов есть запрос на четкое разделение функционала «Мосволонтера» и Комитета общественных связей, чтобы было понимание, за какими видами поддержки и к кому можно обращаться.

“ Я не могу точно разделить и сказать, что вот эта задача — точно ГБУ «Мосволонтер», а вот эта задача чисто Комитета общественных связей. Наверное, больше по таким рабочим, техническим вопросам, по консультациям волонтерских организаций, конечно, наверное, должен заниматься «Мосволонтер», в том числе по организации волонтерских программ. А вопросами взаимодействия волонтерских организаций и структур города каких-то, государственных органов власти, региональных — наверное, этим должен заниматься Комитет общественных связей. В том числе финансовыми вопросами, связанными с помещениями, это правильнее было бы поставить за ними. (представитель ресурсного центра)

“ И «Мосволонтер» это делает, и КОС делает, и честно говоря, я не всегда различаю, кто из них что делает, ну, то есть вот какие-то такие менеджерские истории обучающие — они есть, и они действительно востребованы. (НКО, социальное волонтерство)

5. Судя по высказываниям экспертов, «Мосволонтер» отлично справляется с развитием событийного,

стихийного волонтерства, но поскольку в ближайшее время крупных событий не предвидится, следует распределить ресурсы на повышение компетенции своей команды в других направлениях волонтерской активности: экологическом, социальном, медицинском, культурном.

“ С точки зрения, там, того же экологического направления — вот здесь в меньшей степени происходит взаимодействие с «Мосволонтером». (НКО, событийное волонтерство)

“ Все-таки было бы для нашей сферы полезно почаще говорить о том, что вот сохранение наследия может быть в том числе и с помощью волонтеров. Побольше нашей сфере уделять внимания — это было бы полезно, чтобы люди знали. Эмоционально все больше любят старичков, детей, собачек. А про памятники — ну да, вроде как, но все равно это где-то на втором-третьем плане. Вот хотелось бы, чтобы это было бы как-то на одном уровне. (НКО, культурное волонтерство)

“ У «Мосволонтера» все-таки направление деятельности очень обширное. Это деятельность, которая развита на 360 градусов любой волонтерской различной деятельности, и поддержка всех этих волонтерских инициатив, предоставлять им возможности. (НКО, волонтеры общественной безопасности)

“ Сейчас запрос на социальное волонтерство. Событийную мы и сами можем сделать. Экологическая — тоже. А вот именно социальная — дома престарелых, работа с людьми с ограниченными возможностями, в психоневрологических интернатах. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Было бы классно на городском уровне развивать медицинское волонтерство. Оно развито, правда, и оно будет идти, но часть тех мероприятий, которые проводит «Мосволонтер», там не хватает изюминки в виде медицины. Мы не против, если «Мосволонтер» у себя аккумулирует часть людей, которые будут заниматься медицинским волонтерством, и готовы тоже в этом помогать. (НКО, социальное волонтерство)

6. Эксперты говорили о потребности в **улучшении информационной поддержки деятельности различных НКО**. Для этого более активно должны быть задействованы сайт ресурсного центра, аккаунты в социальных сетях. Необходимо показать все многообразие возможной волонтерской деятельности, в том числе помогать НКО становится узнаваемыми брендами.

“ У «Мосволонтера» свой сайт, на котором возможно было разместить любую информацию любой организации, которой требовались

волонтеры. Или та организация, которая предоставляет волонтеров, могла на сайте «Мосволонтера» разместить эту информацию. (представитель органов власти)

“ Возможно, это информационные какие-то ресурсы, то есть там освещение в СМИ, привлечение новых людей именно с помощью оповещений о деятельности фонда — ну вот это, наверное, самое главное. (НКО, социальное волонтерство)

“ Мне кажется, что есть направления, в которых очень мало сделано или почти ничего не сделано, и надо над ними поработать отдельно. Это информационное освещение всего, даже если знаете, можно зайти в группу Вконтакте «Мосволонтера» — там буквально единичные сообщения, хотя мне кажется, что есть о чем рассказать москвичам, и куда их пригласить, и куда их вовлечь. (представитель ресурсного центра).

“ Работу с НКО можно поставить на качественные рельсы, и сделать себя известными, узнаваемыми марками не только в России, но и за рубежом. Вот это мое пожелание, я бы хотела, чтобы «Мосволонтер» реализовал это в ближайшие пять лет. (представитель ресурсного центра)

“ Например, если думать о том, какую роль новые технологии в принципе могут сыграть для некоммерческого сектора, то здесь нам было

бы очень полезно, чтобы мы вместе подумали с «Мосволонтером» над каким-то информационным, может быть, ресурсом своего рода просветительским. Куда эту информацию можно было бы размещать, чтобы люди понимали, к кому идти за помощью, это может быть и Google, и SAT, и Microsoft, и кто угодно. (представитель корпоративного волонтерства)

7. Возможно, «Мосволонтеру» необходимо задуматься о разработке единого дизайна всех волонтерских организаций, какой-то объединяющей символики.

“ В части, касающейся разработки дизайна. Если мы говорим о волонтерском движении в целом города, это может быть некая единая линия, которая бы нас всех бы сопровождала и объединяла. Это было бы здорово. (НКО, событийное волонтерство)

8. Была озвучена идея, что «Мосволонтер» может стать единым информационным агрегатором всех волонтерских событий, проходящих в городе (лекций, семинаров, фестивалей, акций).

“ Если «Мосволонтер» сделает календарь всех мероприятий, как я всегда смеюсь и говорю: когда работать? Мне это было бы очень удобно, если бы я знал, что на деле будет такое-то мероприятие проводить такой-то фонд или добровольческая какая-то организация. Или,

например, если бы «Мосволонтер» сказал, что если вы проводите мероприятие, например, в школе № 1531, отправьте нам два слова: 1531, лекция по сахарному диабету, 100 человек, координатор такой-то, контакт такой-то. (НКО, социальное волонтерство)

9. Другая крупная задача «Мосволонтера» заключается в деятельности по **популяризации волонтерства**, созданию позитивного образа волонтера. Для этого необходимо задействовать социальную рекламу на радиостанциях и телевизионных каналах.

“ Надо действительно выделять время эфирное на радиостанциях, на телевидении, особенно московском, так как Москва имеет собственные информационные радиоканалы, она это может делать спокойно. Это будет соответствовать и закону федеральному о социальной рекламе. В нем сказано, что до 15% эфирного времени можно отдавать на социальную рекламу. И это будет, конечно, очень большой вклад и поддержка всех тех, кто занимается волонтерской деятельностью. Это как раз мы говорили о формировании позитивного образа волонтера, чтобы его сформировать, чтобы люди поняли и узнали. Они поймут и узнают, если им это будут больше говорить, рассказывать со всех экранов телевизоров. (представитель ресурсного центра)

“ Продвижение самой идеи, чтобы волонтерские уроки, какая-то медиа-кампания, тоже я этого в городе не замечаю особо, какие-то баннеры, реклама, чиновники наши, копающие что-то, и т. д. и т. п. Почему у нас нет на «Москве-24» до сих пор передачи про волонтерство? И на «Москва-медиа», крутейший медиахолдинг, где там тема волонтерства? Нет вообще. Вот они могут использовать госучреждения, государственные ресурсы для прокачки этой темы в обществе. Просто чем больше будет волонтеров вообще — тем больше будет людей в НКО, тем больше людей из бизнеса услышат, потому что бизнес не оторван от общества, нельзя развить корпоративное волонтерство, если волонтерство в обществе не развито, это же одна из частей. (представитель корпоративного волонтерства)

Популяризации будет способствовать и распространение информации не только о деятельности НКО, но и о важных событиях, например, «Креатив-форум». Желательно, чтобы возможность участия в этих событиях была не только у экспертов и волонтерских организаций, но и у простых жителей города.

“ Очень много прекрасной работы, которую делает «Мосволонтер», и у них нет ни ресурсов, ни задач пиарить это на каждом углу. Тот же самый Комитет общественных связей смогут подхватить результаты, и действительно, можно было бы из каждого утюга дуть о том,

какие «Мосволонтер» молодцы, и это в первую очередь помогло бы для развития добровольчества. (представитель ресурсного центра)

10. Эксперты, работающие в сфере среднего образования, хотели бы, чтобы «Мосволонтер» выполнял функцию «фильтра» идей, программ и организаций, которые приходят в школы.

“ Они должны оценивать, кто это с ними там хочет, что они хотят от детей, куда эти деньги пойдут и т. д. Потом все-таки они наша главная площадка в Москве. (НКО, событийное волонтерство)

11. А представители бизнес-сообщества высказывали пожелание, чтобы «Мосволонтер» агрегировал потребности и запросы, которые есть у московских образовательных учреждений, чтобы понимать, «что именно надо этой институции большой. Было бы здорово, если бы это откуда-то можно было брать». (представитель корпоративного волонтерства)

12. Участники интервью также делились пожеланиями по **улучшению образовательных возможностей** «Мосволонтера». Например, разработать более гибкую систему обучения (от ежегодных школ к модулям). Диверсифицировать тематику обучающих программ, обучать менеджменту, управлению персоналом, организации культурно-массовых мероприятий, работе со СМИ и в социальных сетях.



“ У «Мосволонтера» нет программы: вот у нас есть блок, два дня обучения бесплатно — мы придем, ваших ребят обучим. Нет такого. Есть школы — их партнеры, можно прийти раз в год, обучить волонтеров и популяризировать как-то. (НКО, событийное волонтерство)

“ Необходимо в части обучения менеджменту, и управлению персоналом, и фандрайзингу, и работе с масс-медиа, и в социальных сетях. И отдельно, я бы сказал, что это обучение, касающееся, скажем так, теории и организации проведения культурно-массовых мероприятий. Это важно, и волонтерам это интересно, и нашим сотрудникам это тоже интересно. (НКО, событийное волонтерство)

Таким образом, «Мосволонтер» сможет перепрофилироваться и заниматься обучением представителей других участников сферы, как организовывать добровольчество.

“ Задача ресурсного центра «Мосволонтер» — не самим организовывать, а научить других организовывать эту работу для себя. НКО — для себя, бюджетные учреждения — для себя, для своих задач привлекать добровольцев в бюджетные учреждения и правильно с ними работать. Этому надо учить, консультировать, помогать, сводить одних с другими. Волонтерские центры, бюджетные учреждения — помочь им наладить взаимоотношения друг с другом,

проконсультировать. Вот это и была задача — создать методики такой работы, методические материалы, информационные материалы. (представитель органов власти)

13. Был озвучен запрос на **предоставление аналитических материалов** от «Мосволонтера», посвященный «социологическому портрету московского волонтера», его интересам, предпочтениям, ценностям. Такая информация может быть полезна НКО в поиске новых путей привлечения и вовлечения людей в волонтерскую деятельность, а для бизнеса — способствовать подготовке грамотной пиар-стратегии.

“ Что это за человек, какого он возраста, что его больше интересует, что его интересует меньше, какие меры мотивации будут эффективны по его привлечению. Например, мы зададимся целью привлечь какой-то корпус волонтеров, и сразу же мы думаем: а где его искать? А где он обитает? А вот у нас есть социологическое исследование — вот. (НКО, медицинское волонтерство)

“ Ну и, конечно, пиар-сопровождение, что ориентировано на поколение не Y, а на поколение Z, что нам тоже перенять в регионе, потому что мы не столь продвинуты». (представитель корпоративного волонтерства)

14. Из возможных пожеланий от экспертов звучали предложения



по развитию системы микрогрантов на покрытие небольших расходов, предоставлению возможности небольшим НКО привлекать к работе с волонтерами психологов, договариваться о льготных условиях по аренде помещений для НКО.

“ Сделать свои микрогранты небольшие для НКО. Фандрайзинг, имущественная поддержка, кому это надо, помещения для сборов, финансовая поддержка. Это, конечно, было бы очень хорошо. (НКО, социальное волонтерство)

“ Вот именно, чтобы сесть, работать и вести свою деятельность системно, не эпизодически, не ситуационно, а вот именно, что это твое помещение, что это твоя территория, даже пусть она не в твоей собственности, а города, есть, как бы, там проблема. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Я за то, чтобы были маленькие мини-гранты. Может быть, в Москве по-честному дать до 20 тысяч рублей, потому что люди не всегда обладают теми ресурсами, которые необходимы. И поставить задачу софинансирования, например, то же самое — взять и поставить 30% софинансирования, чтобы люди могли нафандрайзить. И так поставить задачу, чтобы вовлечь местное сообщество в свою деятельность. (представитель корпоративного волонтерства)

15. Эксперт из сферы корпоративного волонтерства считает, что «Мосволонтер» должен взять на себя функцию аудита существующих НКО, уверен, что в отрасли должна существовать естественная селекция и не стоит ее бояться.

“ Я думаю, что надо спокойно относиться к тому, что некоммерческие организации какие-то умирают, а какие-то продолжают развиваться. Если организация осталась и продолжает развиваться, вот вам и селекция, это, как бы, знаете, закон жизни. А тот, кто умирает, ну, значит, эта организация ничего не сможет сделать. Не потому что она там плохая, там не знаю, хорошая, а потому что она неустойчивая. А некоммерческая организация должна в первую очередь быть профессионально устойчивой, учиться и уметь привлекать ресурсы, уметь планировать свою деятельность, там затраты, только тогда от нее может быть какая-то польза. И дальше это вопрос профессионализма людей, которые как бы руководят этими организациями. (представитель корпоративного волонтерства)

# 6.

## СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ВОЛОНТЕРСТВА НА ВОЛОНТЕРОВ, НКО И ГОРОДСКИЕ СООБЩЕСТВА



## Рост интереса к исследованиям и оценке волонтерской деятельности 64

Акцент на исследования и сбор достоверных, надежных данных как необходимой основы для дальнейшего анализа и принятия управленческих решений в сфере развития добровольчества является одним из примечательных глобальных трендов. Крупные зарубежные ресурсные центры, такие как Корпорация национального и общественного служения (США), «Точки света» (США), «Волонтеры Канады», Национальный совет некоммерческих организаций (НСНК) (Великобритания), «Волонтеры Ирландии», «Волонтеры Австралии» и другие, активно разрабатывают и продвигают среди добровольческих центров и волонтерских НКО своих стран различные механизмы и инструменты оценки экономической ценности и социального воздействия волонтерства.

Национальным волонтерским ресурсным центрам исследования помогают вырабатывать национальную стратегию волонтерства, формулировать направленные на укрепление и развитие волонтерского сектора законодательные инициативы. Нередко ВРЦ проводят исследования в сотрудничестве с исследовательскими группами, аналитическими центрами и академическими институтами, а также другими ВРЦ или НКО.

Благодаря данным исследований ВРЦ получают актуальную информацию о развитии волонтерства в стране, необходимую им в дальнейшем для совершенствования законодательства в сфере волонтерства и для воздействия на внешнюю политическую среду. Многие крупные ВРЦ имеют собственную

прикладную исследовательскую программу, конечной целью которой является улучшение практики волонтерской деятельности и совершенствование законодательства.

Выступая в качестве методологической и информационной ресурсной площадки для территориальных добровольческих центров и принимающих волонтеров организаций, ВРЦ берут на себя задачу накопления, систематизации и предоставления заинтересованным лицам доступа к статистической информации и исследовательским данным о волонтерстве.

Многие ВРЦ поддерживают на своих сайтах электронную библиотеку, в которой собирают и предоставляют в открытый доступ подборку исследований разных организаций по различным аспектам волонтерства. ВРЦ не только предоставляют возможности для стейкхолдеров открыто пользоваться статистическими и иными исследовательскими данными, но и разрабатывают инструменты (к примеру, видеоролики с инструкциями), облегчающие работу с открытыми данными.

Для более оперативного предоставления информации некоторые ВРЦ обрабатывают и представляют в виде удобной инфографики данные органов государственной статистики или результатов других исследований о состоянии и тенденциях развития волонтерства в стране.

Обеспечивая своих членов и/или стейкхолдеров достоверными результатами исследований, ВРЦ помогают последним

### 64

Раздел подготовлен по материалам РЦ «Мосволонтер» и АНО «Эволюция и Филантропия».

совершенствовать практики работы с волонтерами, укреплять волонтерский менеджмент и т. д.

На основании актуальной статистики и данных исследований об уровне волонтерства некоторые ВРЦ готовят доклады для правительственных организаций и иных стейкхолдеров о вкладе труда волонтеров в экономику страны или региона.

Развитие добровольческого движения в России также актуализировало проблему социологического изучения этого феномена. С одной стороны, в современном обществе уже сформировались акторы добровольчества, как и запрос к социологам об измерении динамики численности добровольцев, факторов, влияющих на освоение населением добровольческих практик, драйверов и барьеров развития добровольческого движения. С другой стороны, все еще не сложились ни общепринятый понятийный аппарат, ни единые подходы к изучению и описанию этого явления, к оцениванию социального эффекта добровольческой деятельности.

На протяжении последнего десятилетия волонтерская деятельность в России, как уже было сказано выше, получила поддержку со стороны государства и стала регулироваться на законодательном уровне. Это актуализировало интерес волонтерского сектора и иных стейкхолдеров (бизнеса, государства) к исследованию и оценке волонтерской деятельности.

В отличие от западных, многие российские волонтерские центры пока находятся

в стадии формирования и еще не взяли на себя подобные задачи. К тому же сам некоммерческий сектор в России довольно слабо развит, поэтому запрос на оценку начинает формироваться скорее у крупных и финансово устойчивых НКО. К числу акторов, продвигающих культуру и практику оценки в России, можно отнести Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ и Благотворительное общество «Невский Ангел», которые в 2017–2018 гг. реализовали программу повышения квалификации для российских СО НКО по оценке экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности. Также активную деятельность в этом направлении ведет РЦ «Мосволонтер», который в сотрудничестве с АСОПП в 2017 г. провел всероссийскую конференцию по оценке в области волонтерства.

# Обзор международных методик оценки социально-экономического воздействия волонтерства

65

*Assigning an Economic Value to Volunteering. Volunteer Canada.*



66

*К примеру, на сайте «Волонтеры Канады» представлен короткий доклад, подготовленный совместно с ТД Экономикс (TD Economics), в котором дан расчет экономической стоимости волонтерского вклада канадцев в долларовом эквиваленте. An economist's case for volunteering. TD Economics 2013.*



67

*См. URL (дата обращения: 09.07.2018)*



68

*См. в частности, Valuation Guide: Giving in Numbers Survey, 2017. The Committee Encouraging Corporate Philanthropy. (дата обращения: 09.07.2018)*



Обзор деятельности зарубежных ВРЦ показывает, что большинство из них осуществляют оценку экономической эффективности добровольчества, используя, как правило, наиболее простые инструменты, такие как метод замещающей стоимости, суть которого сводится к стоимостной оценке труда волонтера<sup>65</sup>. Подсчет экономической стоимости волонтерского труда ведется ежегодно. Результаты оценки, как правило, представляются широкому кругу стейкхолдеров (размещением на сайте организации) и/или оформляются в качестве докладов для правительства<sup>66</sup>.

Некоторые ВРЦ создают удобные онлайн-сервисы экономической оценки волонтерства для НКО и иных организаций. В качестве примера можно привести онлайн *Калькулятор по расчету экономического воздействия волонтеров* (Economic Impact of Volunteers Calculator), разработанный Фондом «Точки света». Для того чтобы калькулятор рассчитал экономическое воздействие (Total Economic Impact), необходимо ввести общее количество отработанных волонтерских часов в графу «волонтерские услуги» (один час приравнивается к 24.69 долларам на июль 2018 г.<sup>67</sup>) либо в графу «услуги pro bono» (стоимость времени pro bono рассчитывается с использованием стандарта для средней стоимости услуги pro bono за час, которая составляла на июль 2018 г. 150 долларов<sup>68</sup>).

Другие ВРЦ разрабатывают чуть более сложные инструменты оценки экономической эффективности волонтерства. В частности, Институт исследования

волонтерства британской НСНО предложил для сектора оценочный инструмент «Анализ инвестиций в волонтерство и создаваемой ценности» (VIVA), позволяющий путем подсчета всех финансовых вложений в волонтерскую программу и экономических выгод (стоимость волонтерского труда) вывести коэффициент VIVA, показывающий, какая ценность в денежном эквиваленте создается на 1 вложенный рубль (или доллар).

Помимо оценки экономической эффективности, зарубежные ВРЦ также разрабатывают и продвигают среди добровольческих центров и волонтерских НКО инструменты оценки социального воздействия волонтерской деятельности. К примеру, Корпоративный институт «Точек света» разработал инструкцию по обучению измерению социального воздействия корпоративной волонтерской программы (Measuring the Social Impact of Your Employee Volunteer Program Fall 2015). Британский НСНО создал собственный инструмент оценки социального воздействия волонтерства (Volunteering Impact Assessment Toolkit), который был взят в качестве стандарта и в настоящий момент поддерживается такими национальными ВРЦ, как «Волонтеры Ирландии», «Волонтеры Шотландии» и другими. Данный инструмент настроен на измерение четырех видов капитала: человеческого, социального, культурного и экономического, и ориентирован на сбор данных по широкому кругу стейкхолдеров (в оригинале по четырем ключевым: волонтеры, принимающие волонтеров организации, бенефициары/благополучатели и местные сообщества).

## Практика учета и оценки волонтерства в московских НКО

Оценка количества волонтеров в российских НКО у экспертов, участвовавших в исследовании, очень приближительна, так как практика заключения волонтерского договора не сильно распространена. Как правило, они заключаются с волонтерским активом организации (координаторами, тим-лидерами).

Способов и методик много, но все они сложные и различаются в зависимости от видов добровольчества.

“ У нас на базе ВШЭ есть целый центр, который занимается методиками изучения эффективности и подсчета социального эффекта добровольческой деятельности. Методик много, они все очень сложные, и проще разработать систему оценки по направлениям добровольчества. Например, я знаю, что такие системы оценки есть в сфере программ для детей в трудной жизненной ситуации. Они разработаны ассоциацией по оценке и МГПУ, и они могут оценить социальную сеть для этих детей, в том числе с помощью наставничества, обучения и т. д. Единой методики для всех видов добровольчества невозможно предусмотреть, на мой взгляд. (представитель ресурсного центра)

В основном для оценки эффекта работы волонтеров используют опрос, анкету обратной связи, которую заполняют те, с кем работают волонтеры, или организации, в которых они работают.

“ В том же хосписе можно посмотреть количество получателей услуг. Если там хорошие условия, если там работают волонтеры, количество людей, возможно, увеличится. Или получить обратную связь от людей, благодарности их родственников за то, что в последние дни окружили заботой. (представитель корпоративного волонтерства)

Кроме того, есть практика учета самой волонтерской деятельности, то есть упоминаемость в социальных сетях, цитируемость, хештеги, посещаемость интернет-сайта организации или ресурсного центра.

“ Есть оценка, и разные есть подходы к оцениванию. Можно оценивать количество людей, которое, как бы, было вовлечено в проведение мероприятия, а можно посчитать, и мы этим занимаемся тоже, количество цитируемости и упоминаемости, и хештеги там в социальных сетях и прочее. То есть она есть, такая практика у нас, но она не введена в систему. (НКО, событийное волонтерство)

“ Мы считаем контакты, посещаемость: условно говоря, сколько людей к нам обращаются, сколько организаций к нам обращаются, сколько приходят на наши мероприятия. Мы считаем посещаемость нашего сайта, мы считаем посещаемость наших страниц и лайки даже считаем. Видим, что востребовано, что не востребовано, что

людям интересно, что не очень. Еще мы видим... вот у нас был конкурс грантов, и мы считаем, сколько мы получили заявок. Мы получили больше тысячи заявок, выдали двести грантов, но это тоже показывает интерес. (представитель ресурсного центра)

Некоммерческая организация, в свою очередь, старается сообщать своим волонтерам об итогах своей деятельности, подводит итоги года, иногда полугодия, готовит отчет или делает презентацию, рассказывает волонтерам о планах на будущее или помещает все эти материалы в публичное пространство.

“ Мы провели итоговое собрание, на котором я делаю специально презентацию, в которой отчитываюсь перед волонтерами, что мы сделали за год. Подопечным мы отчет такой не делаем. (НКО, культурное волонтерство)

“ Мы даже заняли какое-то место, золотое, что ли, или бронзовое, я не помню. Сейчас был конкурс лучших отчетов НКО — мы вошли в число победителей за прошлогодний отчет, где мы отчитались и о волонтерских направлениях, и о фандрайзинге, и о новогодних сборах и т. д. И такой отчет у нас вышел в прошлом году, по-моему, то ли в январе, то ли в феврале вот за весь год. (НКО, социальное волонтерство)

“ То есть мы волонтерам нашим даем отчет. Каждый по окончании

сезона мы такой сводный, как бы, небольшой отчет, что вот столько кампусов было проведено, столько там людей поучаствовало, то-то было сделано волонтерами. И это все мы выкладываем на сайт, чтобы каждый мог увидеть результаты и своего труда. И, может, другой кто-то увидит и скажет: о, круто. Я в следующем году тоже поеду. (НКО, культурное волонтерство)

“ Когда собираемся, выводим презентации. Вообще хотим это ввести на сайте счетчик мероприятий, рейтинг волонтеров, рейтинг мероприятий, статусность мероприятий. (НКО, событийное волонтерство)

“ Не менее раза в неделю мы проводим промежуточные итоги: сколько у нас было проведено мастер-классов, какие возникли трудности, что прошло хорошо, какие есть потребности, плюс эти итоги мы документируем, составляем собственные внутренние отчеты. Гранты приходят и уходят, а структура работы остается. И мы как раз на последнем собрании говорили о том, что разработанная структура, в принципе, удобна для нас, — дальше останется проект, мы не собираемся сворачивать волонтерский проект, у нас был он десять лет назад и будет дальше. (НКО, социальное волонтерство)

Представители сферы корпоративного волонтерства также поделились опытом получения обратной связи от всех заинтересованных на всех стадиях развития проекта,



как в начале, так и по завершении. Так, перед тем, как сформировать структуру образовательного модуля, были собраны мнения школьников, было проведено обсуждение с педагогами, все было согласовано с администрацией школы и органами власти. После завершения была проведена оценка того, как данная деятельность повлияла на самого сотрудника, какой эффект был достигнут в школе, а также как это отразилось на имидже и бренде компании.

“ Мы в обязательном порядке оцениваем, каким образом это участие в волонтерской деятельности повлияло на самого сотрудника, на развитие его личностных и профессиональных навыков, и мы, конечно, смотрим, как эта программа повлияла на продвижение позитивного имиджа и бренда компании. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Если говорить про программы международного волонтерства, то здесь при отборе на эти программы людей просят вот в этом процессе отбора написать несколько эссе. И одно эссе касается того, что как мое участие в программе повлияет потом и на меня как на профессионала, и на продвижение моего бизнес-юнита, то есть своего рода вот эти вот цели изначально, с которыми потом можно будет сравнивать, план, факт, они ставятся до того, как человек будет вовлечен в эту деятельность. (представитель корпоративного волонтерства)

## ПРИМЕРЫ

количественных индикаторов  
оценки работы с добровольцами

- 1 Количество привлеченных добровольцев
- 2 Количество свободных добровольческих вакансий
- 3 Количество добровольцев, прошедших специальную подготовку и обучение
- 4 Количество человекочасов, отработанных добровольцами
- 5 Сколько добровольцев работают на постоянной и разовой основе
- 6 Сколько решений принято на основе предложений добровольцев
- 7 Количество клиентов, которым добровольцы оказали помощь
- 8 Объемы помощи, которая оказана добровольцами клиентам организации
- 9 Условная стоимость труда добровольцев в организации и услуг, оказанных добровольцами
- 10 Количество проведенных добровольческих акций
- 11 Количество / объем ресурсов, привлеченных добровольцами
- 12 Количество добровольцев, которых привлекли сами добровольцы



## Влияние волонтерства на культурный, социальный, человеческий капиталы

По мнению 88% москвичей, деятельность волонтеров и добровольцев приносит обществу, людям пользу: 27% считают, что деятельность волонтеров приносит обществу только пользу; 62% — что она приносит больше пользы, чем вреда<sup>69</sup>.

Волонтерство может оказывать различное воздействие на широкий круг стейкхолдеров: волонтеров, принимающих волонтеров организаций, благополучателей (бенефициаров), местных сообществ, бизнес-среду, политику органов государственной власти и других.

Для целей нашего исследования мы адаптировали Инструмент оценки социального воздействия волонтерства VIAT (Volunteering Impact Assessment Toolkit), разработанный Национальным советом некоммерческих организаций и внедряемый в практику работы принимающих волонтеров организаций Великобритании. Данный инструмент настроен на измерение четырех видов капитала: человеческого, социального, культурного и экономического. Обозначенный в инструменте круг стейкхолдеров (волонтеры, принимающие волонтеров организации, благополучатели и местные сообщества) и система индикаторов для измерения социального воздействия представляют собой «шаблоны», которые необходимо настраивать под специфику конкретной волонтерской НКО или добровольческой программы с учетом практических задач, наличных ресурсов и пр.

Влияние на человеческий капитал — это увеличение знаний, компетенций, улучшение/ухудшение физического и/или

эмоционального состояния самих волонтеров и людей/организаций, которым оказывается помощь. Влияние на экономический капитал оценивается через финансовые показатели волонтерской деятельности (например, оценка вклада сектора в ВВП страны). Влияние на социальный капитал связано с оценкой формирования устойчивых волонтерских групп, развития волонтерского сообщества. Влияние на культурный капитал — это не только участие в культурных мероприятиях, но еще и повышение уровня взаимопонимания между различными социальными группами<sup>70</sup>.

Вопрос об оценках волонтерской деятельности, экономическом и социальном вкладе волонтеров в рамках интервью обсуждался с представителями бизнес-сообщества, органами власти и ресурсных центров. В меньшей мере он был затронут при общении с представителями НКО, так как, по признанию самих экспертов, у них не хватает ресурсов на такую деятельность из-за высокой загруженности («мы — надутый воздушный шарик»). На основании экспертных интервью можно выделить мнение о влиянии волонтерства на человеческий капитал, на экономический и, в меньшей мере, на социальный в понимании формирования сообщества, развития контактов и сетей.

**Влияние на человеческий капитал (влияние на знания, навыки и состояние людей).** Волонтерская деятельность сама по себе оказывает как прямое, так и косвенное влияние на самих волонтеров. Тренинги, стажировки, лекции, образовательные программы способствуют

повышению информированности волонтеров о той сфере, в которую они пришли. Опосредованно они получают навыки работы с людьми, понимание организации внутренних процессов в учреждении, навыки самоорганизации и ответственного отношения к своим обязанностям. Все это можно измерить с помощью грамотно организованного сбора обратной связи.

“ Во-первых, можно спросить самих волонтеров, как им от их волонтерской деятельности, сделать некую анкету. Второе — это потребители услуг волонтеров. Их тоже спрашивают, получают некую обратную связь. Поэтому пока мы видим вклад с точки зрения оценки качественной». (представитель ресурсного центра)

“ Да, мы видим, что более сознательные стали люди, более образованные. То есть больше образованы стали хозяева животных, с которыми мы работаем. Это радует, это хорошо. Мы стараемся давать людям направление для саморазвития: не просто я взял кошечку, и все, а я взял кошечку — и хочу узнать, как о ней заботиться, где ее лечить, как сделать ее жизнь комфортной и мою жизнь комфортной, мы это стараемся развивать. (НКО, экологическое волонтерство)

“ Сейчас мы разработали анкету обратной связи для волонтеров довольно большую, и мы ее будем сейчас запускать, чтобы опять же они тоже

оценили, то есть по всем пунктам и коммуникацию оценили, и знания, которые они у нас получили там, и организацию работы, вот как они это оценивают. (НКО, социальное волонтерство)

Однако задача оценить влияние деятельности волонтеров на адресатов их поддержки (воспитанников детских домов, детей, проходящих лечение в больницах, тех, кто проживает в учреждениях социальной сферы), «какой же результат был принесен, что изменилось из-за труда добровольцев», сложнее. По словам одного участника, эта задача только начинает осваиваться ключевыми стейкхолдерами волонтерской деятельности.

“ Это задача непростая, и только только начинает осваиваться авторами социальных проектов, некоммерческими организациями, государственными бюджетными учреждениями, здесь еще много-много впереди. (представитель органов власти)

Однако в Москве уже есть практики получения регулярной обратной связи, которые позволяют оценить воздействие волонтерских мероприятий на благополучателей.

“ Начинаем мы с некоторого тестирования по тематике: мы готовим некоторую анкету из 10–20 вопросов простых. Она анонимная, никто не пишет, как его зовут, и человека спрашиваем, или просто в зал спрашиваем: поднимите руку, кто знает про это, кто знает

**69**  
Опрос граждан РФ от 18 лет и старше по технологии ФОМнибус, 1500 респондентов. 3 ноября 2018 г.

**70**  
Volunteering Impact Assessment Toolkit: a practical guide for assessing the difference that volunteering makes. Third edition. Institute for Volunteering Research NCVO, 2015. P. 13.

*про это. Мы можем оценить, сколько человек примерно знает про ту или иную тематику в настоящий момент. Дальше мы проводим лекцию — это презентация на экране, как правило. Там прям приведены все актуальные данные, раз; и до того просто представлена информация, что человек, который впервые услышал о заболевании, поймет, зачем это надо, про что лекция. По окончании лектория мы разбираем тот тест, который у людей заполнен анонимно на руках. И просим людей поднять, кто ответил на этот вопрос так. Это честно, анонимно, мы не говорим называть свои фамилии. Мы проводим срез, как люди запомнили лекцию, то есть отложилось у них что-то еще или нет, и дальше, естественно, ответы на вопросы. (НКО, социальное волонтерство)*

Эксперт из сферы НКО рассказала, что они проводили мини-исследование совместно с Институтом коррекционной педагогики, в рамках которого фиксировалось состояние ребенка с ОВЗ в процессе индивидуализированной работы с волонтером с целью «увидеть, зафиксировать результат». Однако подобные исследования не проводятся регулярно: «Мы не делаем это регулярно, потому что это требует неких наших усилий, которых у нас нет». (НКО, социальное волонтерство)

По данным социологических исследований, существует связь и между вовлеченностью человека в практики помощи другим людям и его личным ощущением

счастья. Так, те москвичи, кто за последний год оказывал помощь, поддержку кому-либо, совершал поступки на благо других людей, занимался благотворительностью, чаще, чем те, кто такую помощь не оказывал, оценивают свой личный уровень счастья как выше среднего и высокий (72% среди оказывавших помощь против 64% среди не оказывавших)<sup>71</sup>.

**Влияние на экономический капитал (выгоды или затраты в финансовом эквиваленте).** Самый распространенный способ оценки влияния волонтерской деятельности на экономический капитал заключается в пересчете времени, которое затратил волонтер на работу, в денежный эквивалент, с учетом того, сколько в среднем стоит работа, которую он выполнил бесплатно. Эксперты говорили о том, что в развитых странах вклад волонтерства в ВВП имеет «ощутимую роль», составляет 0,5 до 6% в различных сферах.

“ Например, в Канаде добровольцы своим трудом производят столько же, за счет этой единой тарифной сетки, как если бы это была вторая отрасль машиностроения. То есть волонтерство — это не просто какая-то блажь, это все зависит от активности граждан, но в некоторых странах она максимально высока. (представитель ресурсного центра).

В России этот вклад был посчитан в середине 2000-х годов и составил 16,4 млрд рублей.

## 71

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 16 декабря 2017 г. При оценке уровня личного счастья респонденты пользовались 10-балльной шкалой. К группе респондентов с уровнем личного счастья выше среднего и высоким относятся люди, поставившие оценки 7–10 баллов. В вопросе про оказание помощи и поступки на благо других людей не учитывается помощь семье и ближайшим родственникам.

“ Были подсчитаны волонтерочасы так называемые, сколько волонтер тратит в среднем на добровольчество в неделю, посчитали количество волонтеров, все это сложили и умножили на сумму, на определенную ячейку из единой тарифной сетки, которая определяет ставки государственных служащих по видам квалификации. С тех пор обновление не происходило, но есть методики в зарубежных странах, есть подсчеты. (представитель ресурсного центра)

Эксперты высказывали мнение, что есть не только прямой экономический эффект, но и косвенный. Во-первых, участие волонтера, как правило, более эффективно, так как «не каждый нанятый сотрудник демонстрирует такую же высокую степень вовлеченности, такую же высокую степень желаний, клиентоориентированности» (из интервью представителя органов власти). Во-вторых, существует дополнительная экономическая прибавка. «Например, идем красить стены в больницу — не больница дает нам краски, мы сами покупаем краски, сами заказываем дизайнера, чтобы он сказал нам, что нарисовать, и мы все это сами обеспечиваем» (представитель ресурсного центра). В-третьих, это выгодно. Представитель ресурсного центра привел данные о том, что за пять лет работы в больницах только по одному направлению помощи младшему и среднему медперсоналу волонтеры работали два миллиона часов.

“ Деньги, которые затрачиваются государством на поддержку волонтерской деятельности, и тот обратный

эффект, который получается от этой деятельности, он, конечно, несоизмерим, и получают намного больше, чем затрачивают. (представитель ресурсного центра)

При этом было высказано мнение, что волонтерская программа начинает приносить реальный эффект, если реализуется в учреждении как минимум пять лет.

“ Не бывает таких волонтерских программ, когда вы пришли и что-то делали, сделали — и у вас вот появился какой-то там моментальный эффект. (представитель корпоративного волонтерства)

Количественные параметры оценки также активно используются в сфере корпоративного волонтерства, в качестве примера можно привести оценку по методике Social return on investment (SROI).

“ В результате оценки получилось, что на каждый вложенный рубль у нас 3,4 рубля социального, экономического, экологического эффекта. (представитель корпоративного волонтерства)

“ У нас разработана система оценки, которая учитывает разные параметры. Ну, в основном это количественные, конечно, показатели, хотя с 19-го года мы будем там включать и качественные показатели. Мы проводим исследование отношения наших активных волонтеров к организации этой деятельности, вот буквально недавно такое исследо-

вание закончили. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Мы для себя высчитываем, сколько это бы стоило, то есть той или иной организации, институту, если бы они покупали эту услугу по рыночной цене. (представитель корпоративного волонтерства)

**Влияние на социальный капитал (более «кооперативные» (cooperative) отношения между людьми).** Влияние на социальный капитал может быть подсчитано через количественные показатели вовлеченности в ту или иную сферу волонтерства, в том числе откликающихся, постоянно или периодически участвующих в акциях, субботниках.

“ Если брать в количественных показателях, то здесь можно считать людей, вовлеченных, например, в деятельность. Или количество людей, которые занимаются молодежной политикой или знакомы с молодежной политикой. Точнее, соотношение людей, которые знакомы с молодежной политикой, и людей, которые занимаются добровольчеством. (представитель органов власти)

“ Считают в компаниях, например, в корпоративном добровольчестве компании стараются подсчитать, сколько у них, каков процент сотрудников вовлечен в добровольческую активность, какой объем событий, мероприятий проведен с участием добровольцев и что

удалось сделать компании для местных сообществ с привлечением своих сотрудников-волонтеров. Считают в основном в цифрах добровольческие акции — тысячу, предположим, собрали вместе добровольцев и вместе с ними очистили территорию берега реки в размере одного километра и т. д. (представитель органов власти).

Как правило, фиксируется социальный эффект от проводимых мероприятий, заключающийся в повышении уровня общественной активности, в возможности социализации, ощущении себя нужным и востребованным.

“ Я всегда был убежден, что волонтерство — это, прежде всего, социальный эффект, он намного важнее, чем экономический. (представитель ресурсного центра)

Помимо этого, у москвичей, кто за последний год оказывал помощь, поддержку кому-либо, совершал поступки на благо других людей, занимался благотворительностью, больше доверия к благотворительным организациям, чем у тех, кто такую помощь не оказывал (45% среди оказывавших помощь против 35% среди не оказывавших)<sup>72</sup>.

Волонтерская деятельность позволяет бережнее относиться к сохранению среды, выполняет некоторую воспитательную роль, что в долгосрочной перспективе позволяет «менять людей, дает плюсы, которые сложно просчитать».

## 72

Опрос граждан РФ 18 лет и старше по технологии ФОМнибус. 1500 респондентов. 26 ноября 2017 г. В вопросе про оказание помощи и поступки на благо других людей не учитывается помощь семье и ближайшим родственникам.

“ Когда мы проводим субботник, ставим баннер, флаги, то есть мы понимаем, что мы могли бы на эти деньги в теории нанять 20 гастарбайтеров, которые сделали бы эту работу за те же деньги или дешевле, профессионально посадили деревья. Но это же цель воспитательная, это цель формирования среды. Это цель, чтобы на следующий день этот человек не вышел и сломал дерево как ему чуждое, а к нему относился бережно, и спустя много лет приходил с ребенком, его поливал, воспитывая следующее поколение добровольцев. (представитель корпоративного волонтерства)

“ Как сейчас говорят, большая история, наследие чемпионата мира. Мы понимаем, конечно, стадионы, окупаемость. Но вдолгую как оценить то, что Саранск появился на карте мира? Что туда сейчас увеличится, мне хочется в это верить, турпоток, что появились нормальные дороги, аэропорт, люди там начали улыбаться на ресепшене, — как это оценить? Поэтому здесь доля рационального, есть какие-то формальные точки, сколько выходов в СМИ сделано, сколько постов в блогах сделано, это все можно посчитать, обычный пиаровский KPI, но вдолгую — в этом-то и уникальность волонтерства, оно меняет самих людей, дает плюсы, которые сложно просчитать». (представитель корпоративного волонтерства)



**Авангардные (локомотивные) группы**  
номинальные группы, которые можно аналитически выделить по результатам репрезентативных опросов по признакам вовлеченности в общественную (политическую, гражданскую, социальную, благотворительную, реципрокную) активность и по включенности в передовые повседневные практики.

## **Актеры (участники) добровольческого движения**

люди, регулярно (или хотя бы время от времени) принимающие участие в гражданских инициативах: они входят в наиболее социально активные группы россиян, которые являются или потенциально могут стать основой для дальнейшего развития российского волонтерского движения, их деятельность включает взаимопомощь и самопомощь, участие в массовых мероприятиях и их организации, а также в работе НКО.

## **Благополучатели**

лица, получающие помощь добровольцев.

## **Виртуальное волонтерство (онлайн-волонтерство, цифровое волонтерство)**

тип волонтерской деятельности, которая осуществляется дистанционно с помощью Интернета.

## **Гражданское участие**

участие, как правило, регулярное, но иногда и эпизодическое, в оказании помощи (поиска решений социальных

и реципрокных проблем) на средней социальной дистанции.

## **Доброволец (волонтер)**

человек, который по доброй воле принял решение посвятить свое свободное от работы (учебы) время, опыт, знания, умения и навыки социально направленной общественно полезной деятельности, помощи другим людям или организациям или проведению какого-либо мероприятия без получения материального вознаграждения. Согласно типологии ФОМ, это институционализированные (организованные) участники добровольческого движения — гражданские и политические активисты. К ним относятся люди, в последние полгода-год регулярно (или время от времени) принимающие участие в деятельности некоммерческих организаций; массовых акциях, демонстрациях, забастовках, митингах, шествиях; правозащитных инициативах и решении общественных проблем по месту жительства. «Волонтеры/добровольцы» являются ядром (основой) добровольческого движения.

## **Добровольческая (волонтерская) организация**

социально ориентированная некоммерческая организация (СО НКО), осуществляющая добровольческие (волонтерские) программы и проекты, привлекающая к своей деятельности добровольцев (волонтеров), от имени и по поручению которой действует доброволец (волонтер).

## **73**

Поскольку общепринятый «язык» описания добровольческой активности еще не сложился, мы определяем основные термины, понятия, которые мы используем в Докладе.

### **Досуговое общественное участие**

участие в виртуальных или реальных досуговых сообществах/группах по интересам.

### **Институциональное (организованное) волонтерство**

безвозмездная социально значимая деятельность, осуществляемая в рамках какой-либо общественной организации по собственной инициативе (добровольно).

### **Корпоративная социальная ответственность**

ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду.

### **Корпоративное волонтерство**

добровольный труд сотрудников корпорации без получения денежного или материального вознаграждения в свободное от работы время в социально полезных целях, организованный и/или поддерживаемый компанией.

### **Неинституциональное (неорганизованное) волонтерство**

безвозмездная социально значимая деятельность в форме спонтанного или целенаправленного личного независимого участия.

### **Общественное участие**

участие в разрешении тех или иных социальных, политических, социокультурных, экологических проблем как локального,

так и глобального социума. В исследованиях ФОМ «общественное участие» понимается как проявление социальной активности, а «общественность» рассматривается как носитель (выразитель) некоторых идей — общественного мнения. Общественное участие может быть пассивным и инициативным.

### **Пассивное общественное участие**

не выходит за рамки повседневного потребления и инструментального общения на ближней и средней социальных дистанциях (повседневные контакты с близкими, покупки одежды, продуктов питания, контактов с коммунальными службами, налоговыми органами и т. п.)

### **Помогающее поведение**

как регулярные, так и нерегулярные неформализованные (вне каких-либо внешних организационных рамок) действия на благо других людей, как правило, это личные контакты, не предусматривающие вознаграждения. Принято различать помогающее и альтруистическое поведение. Последнее отличается от помогающего отсутствием иных целей, кроме принесения блага другим людям. Мотивами помогающего поведения могут быть и чувство долга, и моральные обязательства, и благодарность, и расчет на взаимность.

### **Политическое участие**

участие, как правило, регулярное, но иногда и эпизодическое в актуальной постановке и поиске путей разрешения и/



или реципрокных, и/или социальных, и/или гражданских, и/или политических проблем на средней и/или дальней социальной дистанции. Это участие в организации, подготовке и проведении как конструктивных, так и протестных массовых акций, проведение масштабных мероприятий локального, регионального и/или общенационального значения, в том числе создание и организация деятельности общенациональных политических партий и объединений, организация и поддержка общенациональных и межрегиональных социально-политических движений.

**Ресурсные волонтерские центры**

форма организации волонтерской деятельности, предполагающая координацию запросов на волонтерский труд и предложений от потенциальных волонтеров, управленческое сопровождение и привлечение ресурсов, необходимых для повышения эффективности волонтерской деятельности. Ресурсные центры призваны быть связующим звеном между активными горожанами, НКО, властью и бизнесом.

**«Серебряное» волонтерство**

участие в добровольческой деятельности людей старшего поколения (50 лет и старше).

**Социальное участие**

участие как разовое, так и регулярное, в разрешении тех или иных социальных проблем (экологических, охранных,

реципрокных и разного рода бытовых). Социальное участие может быть направлено на решение как конфликтных, так и конструктивных проблем на ближней и/или средней социальной дистанции и чаще всего носит инициативный характер.

**Социальные инструменты**

формальные и неформальные объединения, организации, клубы, общества взаимопомощи; правила и нормы; социально одобряемые образцы и модели поведения; неформальные (как реальные, так и виртуальные) сети и разного рода гражданские акции (движения одного требования, благотворительные инициативы и т. п.)

**Pro bono (волонтерство в сфере своей профессии)**

оказание человеком безвозмездной волонтерской помощи гражданам, благотворительным, общественным и иным некоммерческим организациям в сфере своей основной профессиональной деятельности.

# О ФОМ

## Фонд «Общественное мнение» (ФОМ)

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

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

С 2001 ФОМ года занимается реализацией исследовательских проектов на темы благотворительности, волонтерства и гражданского просвещения. В настоящий момент Фонд на регулярной основе проводит собственные исследовательские мероприятия по изучению различных аспектов общественного участия, благотворительной и добровольческой деятельности, а также мониторинг и вторичный анализ результатов исследований партнеров. Результаты исследований являются общедоступными и размещаются в интернете ([soc.fom.ru](http://soc.fom.ru) и [fom.ru](http://fom.ru)), а также неоднократно представлялись на научных семинарах и конференциях. Кроме того, результаты предоставляются всем заинтересованным лицам и организациям.

123022 Москва  
Рочдельская, д. 15, стр. 16А

тел.: +7 (495) 620-62-32  
факс: +7 (495) 620-62-33  
[fom@fom.ru](mailto:fom@fom.ru)

**FOM.RU**

Для заметок

Для заметок



